


وزارة التعليـم العالي والبحث العلمـي
جـامعـة الحـاج لخضـر - باتنة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسـم علـوم التسييـر

إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقيـــة

- دراسة ميدانية -

مــذكرة مقدمـــة لنيل شهـــادة الماجستيـــر في علوم التسييـــر
تخصص اقتصـــاد تطبيقـــي وإدارة المنظمـــات

إعـداد الـطالب :
حـسـن بـوزنـاق

إشراف الأستاذ الدكتــور :
عيســى مرازقـــة

لجنـــة المناقشـــة :

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/ عمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
أ.د/ عيسى مرازقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
أ.د/ عبد الناصر مويسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
أ.د/ كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضوا

السنـــة الجامـــعية :
2013/2012 م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾

سورة المجادلة الآية، (11)

صدق الله العظيم

الإهداء

إليك ياسر وجودي ويا أغلى ما عندي في الوجود "أمي".

إلى من لم يدخر في سبيلي أي جهد، والذي ترفعني رؤيته إلى أن أجد، إليك "أبي".

إلى الغالية والعزيزة "جدتي".

إلى الغالي والعزيز "جدي".

أطال الله في عمرهم

إلى كل أخواتي: خولة، نبيلة، وهيبة، حنان

إلى كل إخوتي: حمزة، نور الدين، أمين، وليد ، فؤاد

إلى جميع أصدقائي بالأخص: ميلود، رابح، رزيقة، مليكة ...

إلى من جمعني بهم القدر رفقاء دربي ومشواري الجامعي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

راجيا من المولى تعالى أن يتقبله مني.



شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع؛

كما أتقدم بجزيل الشكر وأعظم الامتنان والتقدير إلى المشرف الأستاذ الدكتور الفاضل "عيسى مرازقة" الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته النيرة في سبيل إنجاز هذا الموضوع؛

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إثراء هذا الموضوع من قريب أو بعيد خاصة موظفي مديرية التسويق و الإعلام الطبي بالمجمع الصناعي صيدال؛

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام وبالأخص الأستاذ " دردور عبد الفتاح" والأستاذ الدكتور "عمار زيتوني "والأستاذ الدكتور "كمال عايشي" والدكتورة " لحول سامية" والدكتورة "مقري زكية"؛

كما أتقدم بالشكر إلى زوجتي المهندسة ب- مليكة التي بذلت جهدا في الإخراج الفني لهذا العمل؛

كما لا أنسى جميع موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير وكل طاقم أعضاء لجنة المناقشة؛

الملخـــــــــــــــص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال، خاصة وأن العالم الاقتصادي يشهد تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة، لعل أهمها انفتاح الأسواق، الأمر الذي يؤدي إلى تصادم مصالح المؤسسات في الظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء.

وفي ظل هذه الظروف لا يستطيع المجمع الصناعي صيدال إهمال المعرفة وما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باسمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن التوجهات السوقية مرتبطة بشكل واضح بإدارة العلاقة مع الزبائن ومحاولته الدخول في شراكة مع مختلف المنافسين لحماية الوضعية السوقية التي يحتلها.

وكانت النتائج المستخلصة تعبر عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية.

كما أظهرت الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجمع صيدال يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل ايجابي .

لذلك جاءت هذه الدراسة لتركز على المعرفة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق التميز وكيفية إدارة هذه المعرفة وعلاقتها بالاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة – الاستراتيجيات التسويقية – إدارة العلاقة مع الزبون – إدارة معرفة الزبون.

Résumé :

Cette étude vise à clarifier le rôle primordial du management des connaissances dans la construction et le renforcement des stratégies du marketing au sein du Groupe Saidal, d'autant plus que la scène économique caractérisée par nombreux changements et mutations à savoir l'ouverture et la mondialisation économique, ce qui conduit à des concurrences entre les sociétés afin de se poursuivre et de s'accroitre dans les marchés.

Dans contexte, Saidal a besoin de l'atout de la connaissance qui contient des compétences et des aptitudes renouvelables qui permettent de créer des avantages concurrentielles. En outre, les orientations vers les marchés sont reliées clairement avec le management de relation clientèle.

Les résultats reflètent la présence d'une forte corrélation statistiquement significative entre les opérations du management des connaissances et des facteurs principaux pour les stratégies du marketing.

L'étude à également montré que l'application des opérations du management des connaissances contribue positivement dans la constriction et le renforcement des stratégies du marketing. Par conséquent, cette étude met l'accent sur la connaissance, qui est considérée comme une source fondamentale pour réaliser la différenciation et pour gérer le management des connaissances.

Les mots clés : management des connaissances – les stratégies du marketing – management de relation clientèle – management de connaissance clientèle.

Abstract :

This study aims to clarify the role of knowledge management in building and strengthening of marketing strategies within the Group Saidal, especially as the economic landscape characterized by many changes and mutations of openness and globalization economic, which leads to competition between companies to continue and to increase in markets.

In context, Saidal needs the advantage of knowledge that contains renewable skills and abilities that create competitive advantages. In addition, guidance (orientations) to the markets are clearly connected with the management of customer relations.

The results reflect the existence of a strong statistically significant correlation between the opérations of knowledge management and principal factors for marketing stratégies. The study also showed that the application of opérations management knowledge contributes positively in the constriction and the strengthening of marketing strategies. Therefore, this study focuses on knowledge, which is considered a fundamental source to achieve differentiation and to manage knowledge management.

Keywords : knowledge management - marketing strategies – customer relationship management - customer knowledge management

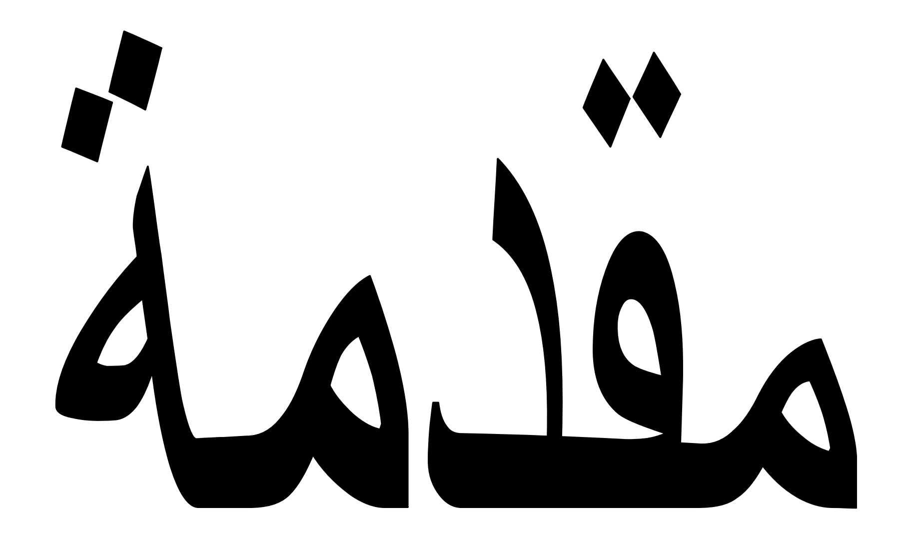

فهرس المحتويات

فهرس المحتويـــات

فهـــرس الأشكال

فهـــرس الجـــداول

فهـــرس الملاحـــق


مقدمة

مقدمـــــــــة :

يُمثل موضوع إدارة المعرفة **Knowledge Management** أحد الفروع العلمية التي تحظى باهتمام كبير من جانب الكتاب وصناع القرار في المؤسسات. كما أنه يعتبر جزءاً تكاملياً هاماً في النموذج المنهجي الإداري الذي ينبغي أن يسود فيه، والذي يرتكز على المعلوماتية وإدارتها بفاعلية. ففي ظل أنظمة المعلومات المتقدمة الخاصة بدعم القرار الإداري، لم تعد آلية التطور تكمن في معرفة الكيفية **Know – How** التي يتم الوصول بها إلى معادلات إدارية معينة، وإنما القدرة على التأكد من أن هذه المعادلات تمثل أساليب التصرف الواجب الأخذ بها والتي تتفق مع المعطيات التي يفرزها الواقع الديناميكي المتطور للبيئة. من هنا، فإن قدرة الإدارة وفاعليتها في المنظمات تعتمد إلى حد كبير على إدارة التراكم المعرفي المتاح بين أيديها والذي توفره نظم المعلومات الموجودة في المنظمة.

إن امتلاك المعرفة والقدرة على توظيفها بصورة جيدة يعتبران محورين أساسين في الإدارة الإستراتيجية. فإذا كان خلق ميزة تنافسية هو هدف الإستراتيجية، فإن الكثير من الباحثين يؤكدون أن مصادرها داخل المنظمة، ويجب أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في التعرف على هذه المصادر وتضمينها في الاستراتيجيات التسويقية المتبناة في كل المستويات لضمان التميز.

وبناء على ذلك، فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج مهمة في السياق الإداري، إذ يتم بموجبه تثمين العمل وتعزيز الإنتاجية، بما يجعل الزبون راضيا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة، بالإضافة إلى إعطاء قيمة لأصحاب المصالح، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

إن أكثر الجوانب التي تقيس مدى توظيف المعرفة هي كون هذه الأخيرة تقود المنظمة للإبداع والتغيير في قواعد اللعبة في عالم إدارة الأعمال الحالية؛ وبالتالي تضمن النجاح في أعمالها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ومتطلباته.

تشتق إستراتيجية التسويق من الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتتلاءم معها لأنها تمثل الخطوط العريضة لتحقيق الأهداف الرئيسية، ويتقرر من خلالها المدخل الذي ستتخذه المنظمة في كيفية إنجاز كل منتوج. وبتحديد أكثر فإن إستراتيجية التسويق هي بيان واسع على الأثر المرغوب تحقيقه في الطلب في سوق مستهدف محدود. وتأسيسا على ذلك تباشر الممارسات العملية للتسويق من خلال المزيج التسويقي.

ويشكل التخطيط جانباً هاماً من الجهد الذي يتعين على الإدارة أن توليه الاهتمام الكافي في بناء استراتيجيات تسويقية ناجحة. والإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف.

إن العبور من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة يدخل اعتبارات جديدة تشكك في استقرارية التفكير التسويقي التقليدي في خضم استراتيجيات التسويق الحالية والمستقبلية المتطورة باستمرار. بلغت التغييرات حدا جعلت المنظمات تيئس من تكوين ميزة تنافسية ثابتة في مجال نشاطها، وجعلتها غير متيقنة من حدود أعمالها.

إن المعالم الأساسية للاقتصاد الحديث تفيد بأن الأسواق تتغير بسرعة أكبر من سرعة تغير التسويق، مما يعني أن تكوين ميزة تنافسية مستدامة مرتبطا بعمليات إدارة المعرفة وبالموارد المعرفية بشكل متنامي؛ أي بتوليدها وتطبيقها واسترجاعها وإدامتها.

إشكالية البحث :

كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية في المجمع الصناعي صيدال؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما هي أهم عمليات إدارة المعرفة التي من شأنها أن تساهم في بناء الإستراتيجيات التسويقية؟
2- ما هي أهم الإستراتيجيات التسويقية التي يجب إتباعها؟
3- كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة موضوع الدراسة وهل هناك علاقة بينهما؟

فرضيات البحث :

من أجل معالجة التساؤلات السابقة تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال البحث، وهي :

1- اكتساب وتطبيق المعرفة تساهم في تفعيل الإستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.
2- يؤدي تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيق فعالية الاستراتيجيات التسويقية.
3- إن تبني إدارة معرفة الزبون في بناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة موضوع الدراسة يتفوق على المدخل التقليدي.
4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الإستراتيجيات التسويقية.

أهمية البحث :

- تأتي أهمية هذه الدراسة في التأثير الحاسم لإدارة المعرفة على تفعيل الاستراتيجيات التسويقية كونها مدخلا حديثا لتحقيق أهداف المنظمة وإدامة التميز في الأسواق المستهدفة؛
- إمداد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثقة مستمدة من واقع دراسة ميدانية لبناء وتطوير خطط إدارة المعرفة ودعم القرارات الإستراتيجية؛
- التعرف على كيفية توظيف عمليات إدارة المعرفة والاستفادة منها في إدارة التسويق معتمدة بالأساس على خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن؛
- محاولة توضيح كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة التسويق، وكيف يمكن أن تتم الاستفادة منها في تطوير مهارات العاملين في بناء الاستراتيجيات التسويقية واستخدام هذه المهارات في تطوير العلاقات مع الزبائن؛

أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1 - مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعاريفية وفي مجالات تطوير النماذج المعرفية وتطبيقاتها؛

2 - التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات والشركات العالمية باعتبارها العمود الفقري لكسب السبق والتفوق في مضمار المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية؛

3 - استخدام مفهوم إدارة المعرفة في مجال التسويق؛

4 - معرفة انعكاسات إدارة المعرفة على ممارسة الأنشطة التسويقية؛

5 - تحديد الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الاستراتيجيات التسويقية؛

6 - تحديد الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الاتجاهات والأهداف التسويقية وخاصة فيما يتعلق بالمبيعات والحصة السوقية؛

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب ومبررات لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالآتي :

- بحكم تخصصي في إدارة المنظمات من خلال دراستي الجامعية، وميلي لـــدراسة مثل هذه المـــــواضيع؛
- إدراك الأهمية المتنامية لموضوع إدارة المعرفة والتسويق من طرف المنظمات والحكومات في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها على المؤسسة الاقتصادية الجزائـــرية؛
- رغبتي في معرفة الأدوات والمقاربات التي تساعد على انتعاش المؤسسة الاقتصادية الجزائـــــرية والتقييم الأولي لها، وإمكانية البحث في تشخيص المعيقات التي تقف وراء انتهاج هذه الأساليب؛

الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ليست كثيرة خاصة في مجال الصناعة الدوائية، فعدد هذه الدراسات قليل وخاصة دراسات الدكتوراه والماجستير، وعند قيامنا بالبحث عن معلومات حول الموضوع محل الدراسة، لم نوفق في الحصول على أية دراسة سابقة تصب في صلب الموضوع، بشكل مباشر وواضح، إلا أنه يمكن الإشارة إلى نقطة مهمة هي أن الدراسات التي استطعنا الإطلاع عليها تناولت بعض عناصر الموضوع بشكل منفصل. وأهم هذه الدراسات ما يلي :

1. أطروحة دكتوراه من إعداد الأستاذ هيثم علي الحجازي تحت عنوان "قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات العمل التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية بالإضافة إلى قياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تطبق في المنظمات الأردنية.

2. أطروحة دكتوراه من إعداد الأستاذ توفيق سريع علي باسدرة تحت عنوان " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء – دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية "، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، وشملت الدراسة عشر (10) شركات خاصة يمنية تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة الدراسة.

3. رسالة ماجستير من إعداد الباحثة وهيبة حسين داسي تحت عنوان " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007/2006. وتهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف.

4. أطروحة دكتوراه من إعداد الأستاذة سامية لحول تحت عنوان " التسويق والمزايا التنافسية – دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007. تناولت هذه الدراسة دور وأهمية التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في سوق الدواء واعتمدت على مؤسسة صيدال كأساس لدراسة الحالة.

5. رسالة ماجستير من إعداد الباحث أحمد بن مويزة تحت عنوان " التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2005. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني مجمع صيدال لمفاهيم وأدوات التحليل التنافسي وآثاره على الاستراتيجية التسويقية له.

المنهج المستخدم في البحث :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على التساؤلات الفرعية، وإثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي بإحدى المؤسسات الاقتصادية وهي المجمع الصناعي صيدال بالاعتماد على منهج الدراسة الميدانية محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، و تبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

أدوات البحث :

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- الدراسة النظرية : تم استخدام أسلوب المسح المكتبي بجمع المراجع والوثائق المكتبية الممكن جمعها، وذلك بغرض الغوص في المفاهيم المستعملة والوقوف على ما تناولته المصادر العربية والأجنبية منها. كما تم الاستعانة ببعض المجلات والدراسات السابقة من خلال بعض رسائل الماجستير أو الدكتوراه؛
- الدراسة الميدانية : تم استخدام الملاحظة وكذا المقابلة التي أجريت مع بعض المدراء ورؤساء المصالح المعنية بالمؤسسة محل الدراسة التي ساعدتني كثيراً في رسم الخطوط العريضة للتحقق من الفروض. هذا إلى جانب الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين بالمؤسسة المعنية بالإضافة إلى الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة.
- استخدام شبكة الانترنت لجمع إحصائيات أو بيانات أو معلومات أخرى من شأنها الإفادة في الموضوع.

هيكل البحث :

من أجل معالجة هذا الموضوع بعد المقدمة العامة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وأخيرا الخاتمة لما جاء في المذكرة، وهيكل الدراسة مبينا كما يلي :

- **الفصل الأول :** إهتم بتوضيح المفاهيم النظرية للمدخل المعرفي واستخداماته في إستراتيجية المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بحيث تطرق الأول إلى إدارة المعرفة باعتبارها المورد الوحيد الذي يتجدد، ومصدر تحقيق المزايا التنافسية. أما المبحث الثاني فقد تعرض إلى إدارة المعرفة وإستراتيجية المؤسسة. ويختص المبحث الثالث في إبراز الإبداع الإداري كإستراتيجية لإنتاج الموارد المعرفية مصدر المزايا التنافسية المستدامة.
- **الفصل الثاني :** ويشمل الاستراتيجيات التسويقية ودور إدارة المعرفة في تفعيلها. وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يتناول الأول مدخل للإستراتيجية التسويقية. ويفصل المبحث الثاني أكثر في الأساليب المستحدثة لبناء الاستراتيجيات التسويقية في عصر المعرفة، ويوضح المبحث الثالث دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية.
- **الفصل الثالث :** تم فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة الاقتـــــصادية وهي المجمع الصناعي صيدال من خلال دراسة أثر إدارة المعرفة على الإستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال، ويشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول التعريف بالسوق الصيدلانية ومجمع صيدال، ويستعرض المبحث الثاني واقع وملامح الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع بالاعتماد على المدخل المعرفي. أما المبحث الثالث فتطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال الدراسة الاستطلاعية وعرض وتحليل نتائج الاستقصاء لتأكيد فرضيات البحث.

وتم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمـــــة تتضمن جملة من النتائج التي تم التوصل إليها، وكذلك أهم التوصيات، وأخيراً تقديم مقترحات ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد لموضوعي.

الفصل الأول

المعرفة واستخداماتها في إستراتيجية المؤسسة

تمهيـــــــد :

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاظم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التفوق التنافسي.

إن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق مع تغيرات أشمل وأعمق يتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه تتمثل في المعرفة، كما أن هذه الأخيرة بفعل التغيرات العميقة داخل المنظمة المتعلمة بالتطور من الهرميات إلى الشبكيات، وخارجها بتطور الأسواق بطريقة غير قابلة للتنبؤ أصبحت أكثر أهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية في الشركة ومصدر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة الإستراتيجية للمعرفة كمورد أساسي من موارد الشركة، ولإدارة المعرفة كأحدث أنواع الإدارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع كمفاهيم أو أساليب أو تطبيقات ...

ويزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا للرشد الإداري، وتسعى أيضا إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة، كما أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة عالية إلى أعمال المنظمات.

المبحث الأول : إدارة المعـــرفـــة

لقد أصبحت عملية توليد المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار، والتقدم والنجاح، لذا أنشأت العديد من المنظمات أقساما خاصة بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر سواء كان داخلي أم خارجي عن طريق المحاكاة والتقليد للمنظمات العالمية الناجحة من أجل خلق معرفة جديدة وتحسين الممارسات القائمة لديها، وأصبحت تفوق في الأهمية الأصول المادية الأخرى للعديد من الشركات خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بسرعة التغير التي تعمق حالة عدم التأكد، إذ تبقى المعرفة العنصر الوحيد والأساسي في تحقيق المزايا التنافسية عندما تتجسد في شكل منتجات ابتكاريه جديدة.

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يمكن أن نشير أولا إلى مفهوم المعرفة وأنواعها فهي : "تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير مـــن الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، على ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت نحو المعرفة (الصناعة، ثورة الاتصالات وثورة المعلومات)"[1].

وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها : "الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن. وهذا ما يمثل الرصيد المعرفي القابل للاستخدام من أجل تحسين القائم والانتقال إلى الأفضل"[2].

وعرفت على مستوى الأفراد على أنها : "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تشكل قاعدة التقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها وابتكارها لدى العلماء ".

أما على مستوى المؤسسات فهي تلك "المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لانجاز مهام ووظائف المؤسسة "[3].

مما سبق يمكن القول أن المعرفة نتاج لعناصر متعددة وذات العلاقة بها نذكر منها ما يلي :

1- ***البـــــيانات :***"هي التي تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها، وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات، أو أشكال، أو صور، أو رموز، بحيث تتيح إمكانية الاستفادة منها"[4].

ويمكن أن يكون لها إطارا إستراتيجيا في المستقبل.

---

[1]- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.54

[2] - www.elmaghraby.com/moalafty/7.pdf

[3] - Davenport. Hand and Prusokp, Working Knowledge, Harvard Business School , 1998, p.42

[4]- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط 1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص. 8

2- ***المعلومات*** : "المعلومة هي كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن ملاحظة"[1].

كذلك هي : "عبارة عن بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر"[2].

3- ***القــــدرات*** : "المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله عز وجل الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات إذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة"[3].

4- ***الاتجاهات*** : "هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والصرف، لذا يشكل عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات"[4].

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للمعرفة بأنها : "مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين ومعالجة هذا الظرف"[5].

ومنه يمكن التطرق لأنواع المعرفة فيم يلي :

1- تصنيف Marquardt : "يصنف المعرفة إلى خمسة (05) أنواع :[6]

أ- **معرفة ماذا** : **Know- What** : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو مطلوب.

ب- **معرفة كيف** : **Know- How** : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

ج - **معرفة لماذا** : **Know- Whay** : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

د- **معرفة أين** : **Know- Where** : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

و- **معرفة متى** : **Know- When** : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة".

2- كما يقدم ميشيل زاك (M.H .Sack) : تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة فيما يلي :[7]

---

[1] - Jean Maurice Bruneau et Jean François pu Jos, Le Management des Connaissance dans l'entreprise , Les édition d'organisation, Paris, 1992, p.19

[2]- سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، www.tootshamy.com

[3]- إبراهيم رمضان الديب، بحث في إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، دون سنة النشر، ص.17

[4]- نفس المرجع.

[5]- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص66.

[6] - Marquardt Michael J , Building the Learning Organizations : Mastering the five elements for corporate Learning, David-Black, publishing company, USA, 2002, p.47

[7]- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص45.

أ- **المعرفة الجوهرية :** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

ب- **المعرفة المتقدمة :** هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في الاعتماد على قدرتها في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز؛ وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.

ت- **المعرفة الابتكارية :** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على أن تغير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

3- تصنيف Polony : حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية (tacit) وأخـــــــرى ظاهرة(explicit) حيث أكد **نـــونـــاكا** Nonaka أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثـــر استخداما وذلك بإجماع أغلب الباحثين ومنهم : **(Hauer,1999)**، **(Vail,1999)**، **(Duffy,2000)**، **(Kin,2000)**، **(Heisig,2001)**، **(الكبيسي، 2005)** ولأهمية النوعين يمكن توضيحهما كما يلي :

أ-**المعرفة الضمنية :** إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت" أو "سري" فالمعرفة الضمنية هي : "معرفة تملكها ولا تعبر عنها، وهي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي، وهي نوعان : أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة. والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكهم اليومي" [1].

كما تعرف على أنها : "المعرفة التي تتعلق بالمهارات **(Skills) Know- How** والتي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد؛ أي المعرفة الفنية، والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية"[2].

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي" أيضا ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى تقليده كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية ومن

[1]- باسدرة توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء : دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص.34
[2]- إبراهيم رمضان الديب، مرجع سابق، ص.15

الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزنة لدى عامليها بهدف إدارة رأس مالها العام الفكري"[1].

ب- **المعرفة الظاهرة أو المعلنة** : "وهي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة كما يؤكد Allen بأنها المعرفة التي يمكن تقاسمها فيما بينهم" [2].

وهذا لا يمنع من وجود أنواع أخرى للمعرفة تطرق إليها الباحثون كل وفق وجهة نظره وقناعته الناتجة على أساس القدرة على تجسيد المفاهيم وبما يتلاءم مع خلفيته واختصاص كل منهم.

ويمكن القول " أن معرفة نمط المعرفة هو أمر في غاية الأهمية إذ أن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة في المنظمات هي التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية ".[3]

إنطلاق مما سبق يمكن أن نتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أولا : مفهوم إدارة المعرفة

في البداية لابد أن نشير بأن : "إدارة المعرفة كمصطلح لازال يعاني من الغموض في التعريف ومن النقائص في التحديد وهذا يعود، كما أشار البعض إلى كون المصطلح ينتمي إلى المصطلحات التي لا تزال في طور الظهور. فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها"[4].

حيث عند محاولتهم لتعريف إدارة المعارف، قدم خبراء لجنة الوظيف العمومي الكندي التابعة لوزارة الوظيف العمومي الكندي التعريف التالي : "تتعلق إدارة المعارف بعمليات إنشاء المعارف، والحصول عليها وتحويلها واستعمالها بهدف تحسين مرد ودية المنظمة"[5].

كما تعرف أيضا : "على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنقيحها واستخدامها، ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي"[6].

إلا أن هذه التعاريف تركز على العمليات (المراحل) المكونة لإدارة المعرفة ولا تعطي تعريفا لإدارة المعرفة نفسها.

[1]- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة : مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول ألاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص.5

[2]- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007/2006، ص.3

[3]- نفس المرجع.

[4]- الكبسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، ط1، المنخمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص.34

[5] - CFP:DR, La Gestion du Savoir dans la Fonction Public, Ministère de la Fonction Public, Canada

[6] -www.aljazirah.com.sa

كما يمكن تعريفها بأنها : "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"[1].

كما يعرفها Wiig بأنها : "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية"[2].

كما يعرفها Nonaka على أنها : "العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينه"[3].

حيث تركز هذه التعاريف في فهمها لإدارة المعرفة على دورها في خلق قيمة من المعرفة التي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في توليد واكتساب قيمة مضافة وباعتبارها القوة التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

ويرى الكبسي أن مفهوم إدارة المعرفة يمثل : "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"[4].

وكما يرى Scott بأن إدارة المعرفة تتمثل : "في التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل أو خارج المؤسسة وتحليلها واستغلالها لتحسين أداء المؤسسة قياسا مع منافسيها"[5].

حيث يركز هاذين التعريفين على أن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار مواردها المعرفية وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

كما ينظر إلى المعرفة على أنها : "مجموعة العمليات التي تضيف قيمة للنشاط والكفاءة للمؤسسة والتي تستند على نقل ورأسملة المعارف عموما باستخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات"[6].

كما تعرف أيضا على أنها : "الإدارة الواعية لموجودات المنظمة الأساسية (المعرفية) لغرض تحقيق تعلم منظمي متقدم وتعزيز قدرة المنظمة في توسيع وإدامة القدرات الجوهرية وضمان الميزة التنافسية"[7].

---

[1]- وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص.ص.42- 43

[2]- أبو قارة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004، ص.8

[3]- سناء عبد الكريم الخناق، توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص.7

[4]- معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004، ص.10

[5]- سملالي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص.41

[6] - Madame Lambert, Le Knowledge Management, Université de Metz-Nancy2, DESS Psychologie de travail et nouvelle technologies, p.3 www.hrdiscussion.com

[7]- زكريا مطلع الدوري، يعرب عدنان حسين، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص.5

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، وإدارة التعاضد الاستراتيجي بين رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لهدف تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة.

ويلاحظ مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة ولغاية هذه الدراسة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة، حيث يمكن أن نقول بأن : "إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث في وسائل وطرق تخريج externalisation المعارف الضمنية للمنظمة وجعلها مشتركة ومتقاسمة بين أفرادها وهي تبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتحقيق ميزة تنافسية"[1].

ثانيا : أهميـــــة إدارة المعـــــرفة

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، وانطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تبنى على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم.

ففي وسط من الأعمال المتسارعة فإن قاعدة معلومات المنظمة تعد الطريق الأقرب للوصول للميزة التنافسية القوية، وهذا المصدر الثمين يتعين حمايته وتنميته وجعله متاحا بين الموظفين الذين يشاركون فيه.

فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية :

- تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟[2]
- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس المعرفة بحاجات الزبائن وتطلعاتهم التي تسمح للمنظمة بالاختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة [3].
- إدارة المعرفة تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تخفيض التكاليف وتميز منتجاتها وخلق قيمة مضافة [4].
- إدارة المعرفة تشجع المسيرين على تحديد الأصناف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل

---

[1] - Philip Baumart, Organisation d'économie: La Gestion Stratégique de la Connaissance, Masson, 1996 (Fiche de lecture de Jean-Marc Jehanno)

[2]- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص.ص.71-72

[3]- نفس المرجع

[4]- أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003، ص.47

وتثمين المعرفة، كما تسمح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم والتفاعل بينهم[1].

- تعزز قدرة المنظمة بالاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتتيح للمنظمة فرصة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، كما تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛ إذ أنها تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة وبالتالي توفر لها الفرصة للحصول على الميزة التنافسية[2].

المطلب الثاني : عمليات إدارة المعـــــرفة ونمـــاذجها

أولا : عمليـــــــات إدارة المعـــرفة

"إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما. ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة؛ إذ يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا يعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. حيث نجد الباحث King يشير إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة"[3].

ومن الواضح "أن المعرفة تزداد أهميتها في العمل الإداري ومجالها الأكثر تخصصا وهو مجال إدارة المعرفة. وذلك لأن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة في عالم الأعمال اليوم يفوق بكثير العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى كالأعمال الصناعية أو الأعمال الخدمية الأقل تخصصا. فلقد أشارت إحدى الدراسات التي شملت رؤساء الشركات الأمريكية التي فازت بجائزة **مالكوم بالدريج** (Malcom Baldridge) العالمية للجودة حول أهم التحديات التي تواجه الأعمال فظهر أن التحدي الأول هو أن تصبح الشركات أكثر عولمة (98٪) والتحدي الثاني هو تحسين إدارة المعرفة الذي أكده (88٪)."[4]

---

[1] - سملالي يحضية، مرجع سابق، ص.43.
[2] - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.60.
[3] - الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق،2002، ص.67.
[4] - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.95.

ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في استقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، توليد المعرفة، تقاسمها أو توزيعها. ولا شك في أن الانترنيت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل الشركات بالعلاقة مع العاملين داخل الشركة ومع مورديها وزبائنها خارجها من أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت إلى زيادة أهمية المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموما.

ويحدد **توربان وزملاؤه** Turban et al هذه العمليات بالآتي :

"إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (لتجديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)، الإدارة العملية لها (تقييمها، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها) وأخيرا نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان)"[1].

أما **ديفيد سكايرم** D.Skrme فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات وهي : "إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة وأخيرا تقييمها"[2].

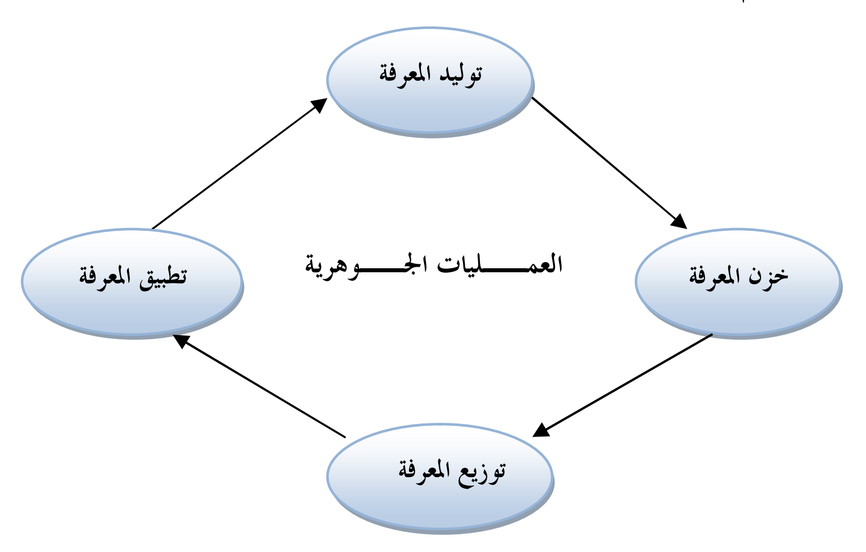
أما منظمة (**Artlus Andandersen**) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييما لإدارة المعرفة تحددها في سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي : "تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج"[3].

ومن خلال ما سبق نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، وسنركز في دراستنا هذه على بعض عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل وذلك بإجماع عدد من الباحثين (Heisig et Vorbeck, 2000 , 114)، (Martines , 2001, 28)، (الكبسي، 2002، 62) ، (العمري، 2005، 38)، (باسردة، 2006، 55) .

ويوضح الشكل **رقم (1)** أدناه خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

[1]- نفس المرجع
[2]- نفس المرجع، ص. 96
[3]- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص.8

الشكل رقم (1) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصـــدر : محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص،91

1- تشخيص المعرفة : "إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية. وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة. وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة"[1].

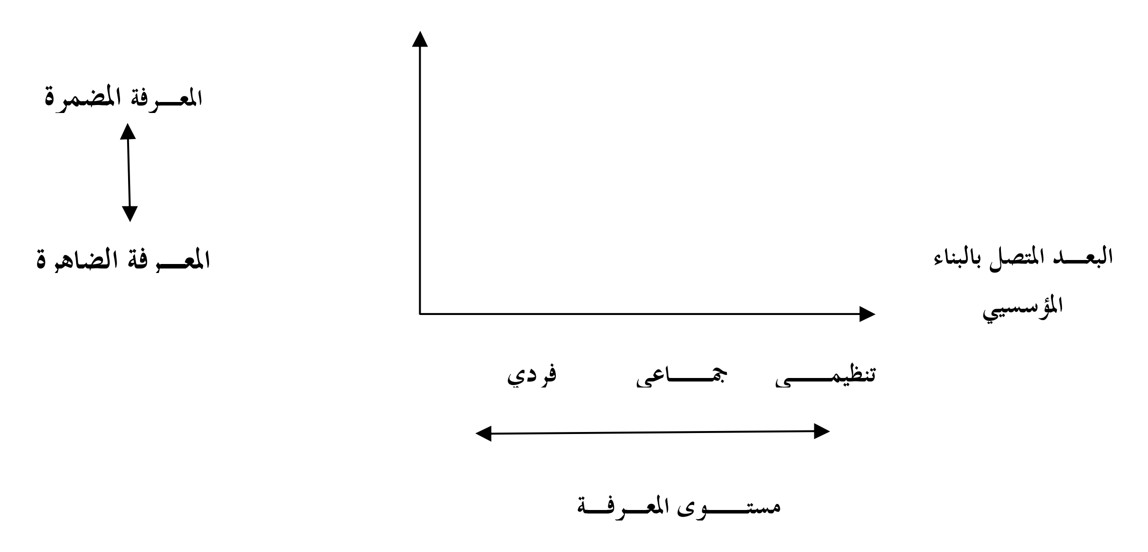
ليتم بعد ذلك تحديد المعرفة من خلال "تحليل ووصف البيئة المعرفية للمنظمة من أجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية"[2].

2- اكتساب المعرفة : "وتأتي هذه العملية بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، والحوار والاتصال بين جماعات العمل والزبائن، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الخبرات والمختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم. فنظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها" [3].

[1]- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص.40
[2]- مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص.9
[3]- عبد الستار العلي وآخرون، نفس المرجع، ص.41

3- توليد المعرفة : "توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هذا نفهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة"[1]. كما يأتي توليد المعرفة من "الإبداع المستمر والعمل الخلاق والتعلم"[2]. ويتم أيضا خلق وتوليد المعرفة عبر بعدين يعبر عنهما الشكل **رقم (2)** الموالي وهما : البعد المتصل بنظرية المعرفة، والبعد المتصل بالبناء المؤسسي.

الشكل رقم (2) : البعد المتصل بنظرية المعرفة، والبعد المتصل بالبناء المؤسسي



المصـــــدر : محمد مرعي مرعي، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26 -27 افريل 2006، ص.8 .

4- تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها) : "هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد أو التعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة وتخزن المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge Base)"[3].

---

[1]- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.196

[2]- حميد الطائي، عبد الإله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004، ص.13

[3]- سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص.255

كما يتم حفظ المعرفة بــ : "مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة وتخزينها بوسائط مختلفة"[1].

5- نشر وتوزيع المعرفة : "توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالانترنيت والأنترنات، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد. وتنتقل المعرفة عبر المنظمات والأقطار إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة بشكل تصميم كما حصلت في شركة **هيتاسي** على أحدث تصميم للحاسوب من شركة (IBM)، أو تنتقل على شكل آلة (Machine) عن طريق معرفة مكونات وكيفية عملها وتصنيعها، أو تنتقل عن طريق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى" [2].

6- تطبيق المعرفة : "وهي التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى آفاق ومجالات متجددة، ومن خلال التطبيق في الواقع العملي" [3].

ويوضح الشكل **رقم (3)** دورة تطور المعرفة الشمولية، فالمعرفة الشمولية تتطور وتتوسع وتتحدد عبر السلسلة المعرفية، وهي المعرفة التي يتم استخدامها واستثمارها وتسخيرها من أجل بقاء واستمرارية ونجاح المؤسسة وذلك من خلال ما يأتي :[4]

أ- تحديد الرصيد الفكري ورأس المال المعرفي الذي تحتاج المؤسسة أو الشركة لإنتاجه والمحافظة علية لتحقيق المنافسة المطلوبة وكسب السبق.

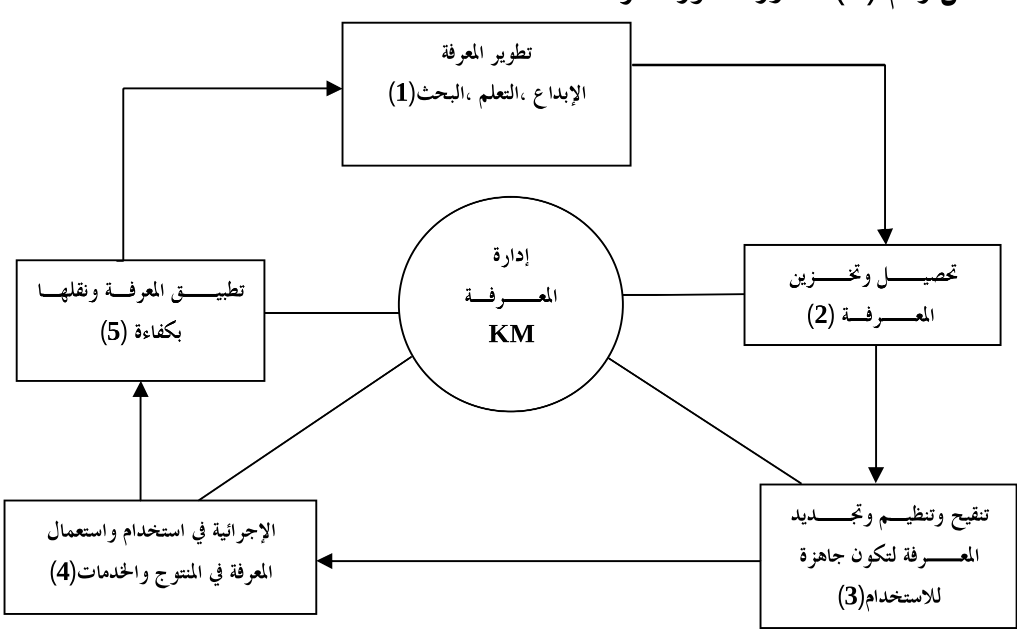
ب- تقديم وتعديل المعرفة المطلوبة مع الإبقاء على حالة التجدد والتواصل المستمر.

ج- التأكد من رصيد المعرفة المتاحة يتم تطبيقها بحذافيرها أي بإتقان وكفاءة ودقة متناهية حيثما يكون ذلك ضروريا.

د – السيطرة على عمليات إدارة المعرفة والعلاقات المكونة لها من خلال تقديم الدعم المعرفي للمؤسسة وبناها التحتية وقيادتها.

[1]- مروان جمعة درويش، مرجع سابق، ص9.
[2]- سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص9.
[3] - wiig. karlm, comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute, Arlington, texas, 1999, p.3
[4] - Ibid

الشكل رقم (3) : دورة تطور المعرفة



Source : wiig .karlm, comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute, Arlington, texas, 1999, p.3

ثانيا : نمـــاذج إدارة المعـــرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات :

1- نموذج Gupta et Jaston :

يقدم كل من **Gupta et Jaston** نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي :[1]

أ- **تجميع المعرفة** : حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.

ب- **التنقية** : تلي العملية الأولى عملية التنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

ج- **ترتيب وتنظيم المعرفة** : تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

[1] - Atul Gupta and Jason MC Daniel, Creating competitive Advantage by effectively Managing Knowledge : A framework for Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, volume 10, Number 4, 2006, p 67

د- **نشر وتوزيع المعرفة** : تساعد عملية النشر الكفء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الإدارة العليا.

هـــ- **تطبيق المعرفة** : تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

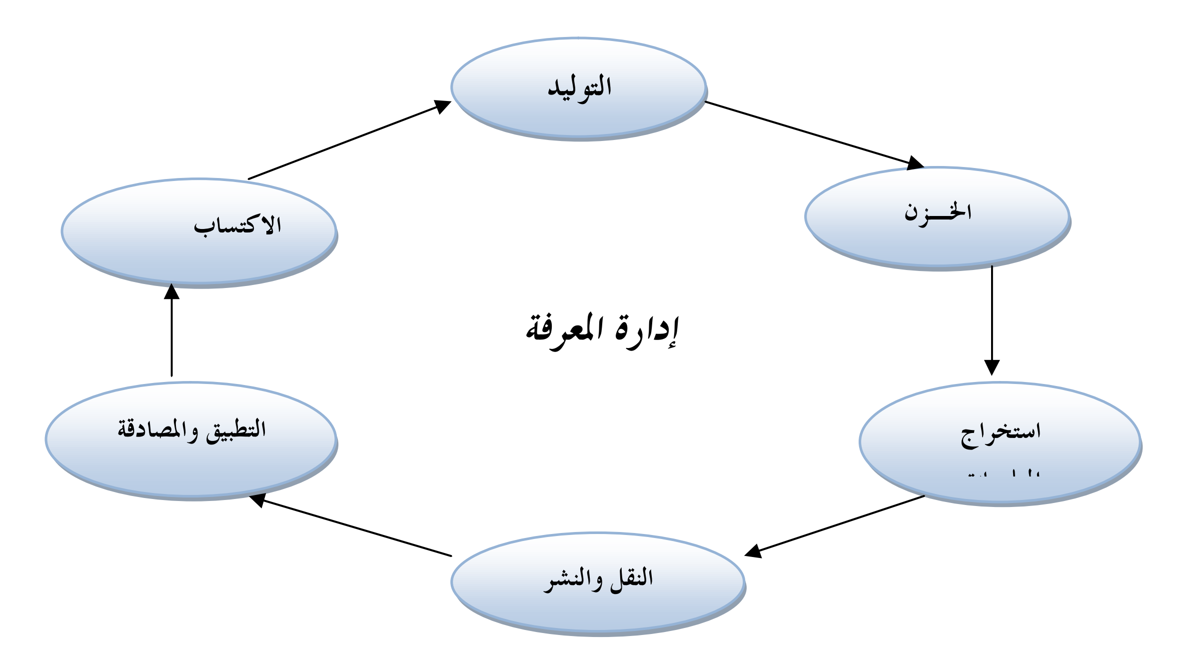
2- نموذج Marquardt : اقترح مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير على التسلسل :[1]

- الاكتساب
- التوليد
- الخزن
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة.

والشكل رقم **(4)** يوضح هذا النموذج

[1]- وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص46.

الشكل رقم (4) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt :



المصـــدر : وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجيستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006 /2007، ص47 .

3- نموذج OSD Comptroller : قدم مركز **Comptroller** لتطوير المنظمة نموذجا يوضح أن إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث مكونات هي :[1]

أ- العمليات.

ب- الأفراد.

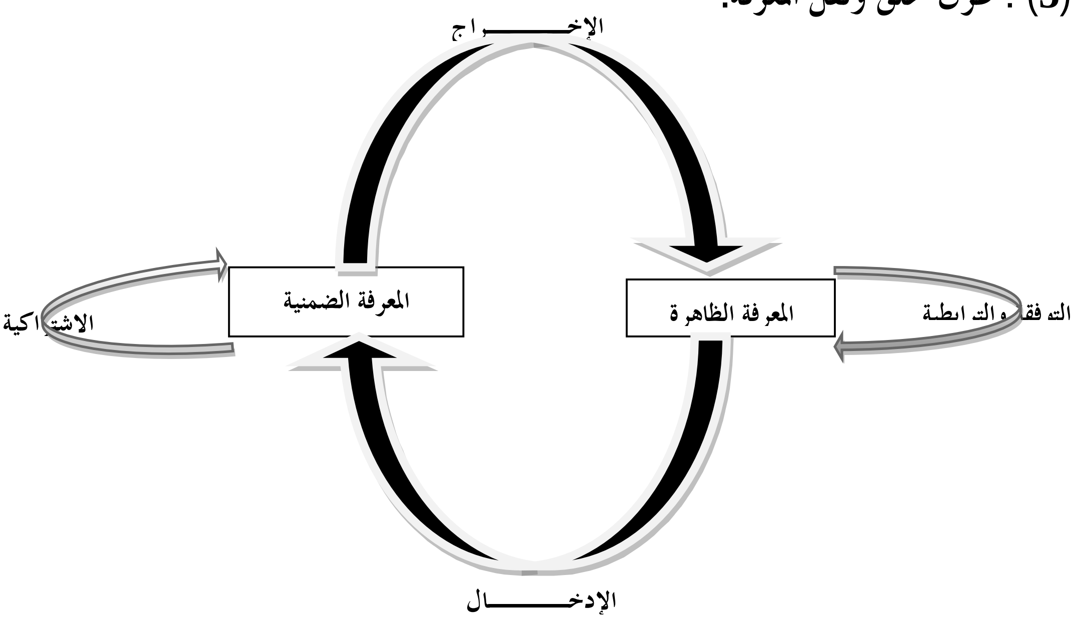
ج- الثقافة.

4- نموذج Nonaka et Takeuchi : بالاعتماد على المعرفة الضمنية (tacite) والمعرفة الصريحة (explicite) قدم **Nonaka et Takeuchi** أربع طرق لنقل المعارف [2] كما هو موضح في الشكل أدناه.

[1]- باسدرة توفيق سريع علي، مرجع سابق، ص50.

[2]- Rose Deing, Knowledge Management : Methodes et Outils pour la Gestion des Connaissance, 3éme edition, Dunod, 2003, p.7

الشكل رقم (5) : طرق خلق ونقل المعرفة.



Source : Rose Deing, Knowledge Management: Methodes et Outils pour la Gestion des Connaissance, 3émeedition, Dunod, 2003, p.7

أ- **الاشتراكية socialisation** : هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعيا بالأعمال الجماعية مثل الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين.

ب- **الإخراج externalisation** : هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالاعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم.

ج- **التوفقة أو الترابطية la combinison** : وهي المعرفة الواضحة أي الصريحة نحو الصريحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية، وسائل الاتصال والإعلام.

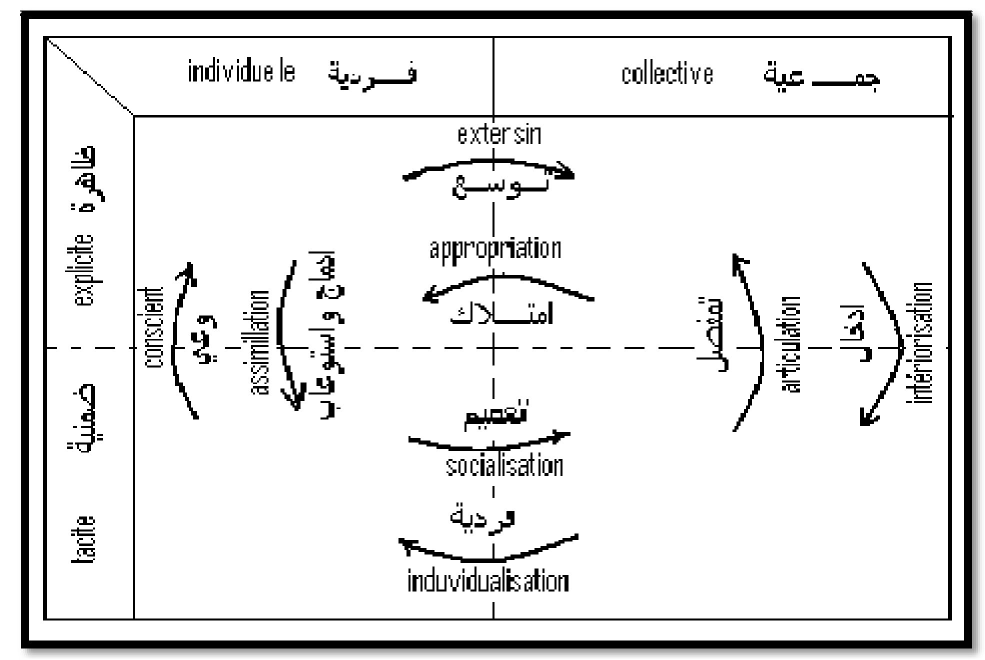
د- الإدخال l'internalisation : من المعرفة الصريحة إلى الضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل.

5- نموذج Nonaka –Baumard : لايتم انتقال المعارف إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية[1].

انطلاقا من هذا الاعتبار، جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي والذي ساهم في وضعه Baumard ويظهر في الشكل التالي :

[1] - Ibid

الشكل رقم(6) : المعارف الفردية والجماعية



Source : Rose Deing, Knowledge Management: Methodes et Outils pour la Gestion des Connaissance, 3éme edition, Dunod, 2003, p. 8

كما يظهر في الشكل فإن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي يؤدي إلى بروز ثماني (08) كيفيات لنقل المعارف :[1]

- عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة، يحدث توسع extension في المعارف.
- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف الفرد (appropriation).
- عند انتقال المعارف الباطنية من الفرد إلى الجماعة، نكون في حالة تعميم (socialisation).
- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنة بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى الفرد (individualisation).
- عند انتقال المعارف الشخصية (الفردية) الباطنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد، يصبح هذا الأخير واعيا بها (conxient).
- وعند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى باطنية عند نفس الفرد، فيكون قد انضمت إلى المعارف الباطنية، أي يكون قد ادمجها أو استوعبها (assimilation).
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة، تكون في حالة تمفصل أو ارتباط (articulation).
- وفي الاتجاه المعاكس تكون في حالة إدخال أو تدخيل (intériorisation).

---
[1]- Ibid, p .p.8-9

المطلب الثالث : مجالات إدارة المعرفة في المنظمة وأبعادها

أولا : مجالات إدارة المعرفة في المنظمة

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها :[1]

1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

5- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي، وعدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

وهناك أيضا مجالات أخرى لإدارة المعرفة في المنظمة يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية عن باقي المنافسين وهذه المجالات تزداد أهميتها تدريجيا وبشكل مستمر مع تزايد وتنوع مجالات النشاط الذي تمارسه المنظمات، وأهم هذه المجالات ما يلي :[2]

أ- مجالات البحوث والتطوير والتحسين الدائم والمستمر، والقائمة على إدراك شامل ومتكامل لتكنولوجيات الاستكشاف والاختراع والتطوير، والتي تحتاج إلى توفير إمكانيات وموارد مناسبة للإنفاق على عملية البحوث والدراسات.

ب- مجالات الإنتاج التي تقدمها المنظمة (سلعة، خدمة، فكرة) والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على المعيب من الإنتاج التام الصنع والقضاء على الضائع من وقت العمل، ومن ثم يضمن للإنتاج زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج.

ج- مجالات التسويق حيث تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، وذلك بتوفير معلومات عن حاجات الزبائن ورغبات المستهلكين، وكذا عن تغيرات

---

[1]- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.66

[2]- محسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص.ص.37-38

وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك باعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

د- مجالات التمويل والتوازنات التمويلية ومصادره المختلفة وإنتاجية وعائدية وتكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة حاليا، ويمكن الوصول إليها مستقبلا لأن القدرة التمويلية للمنظمة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة.

هـ- مجال الكوادر البشرية وما يتصل بها من عمليات اختبار واختيار وتعيين وتشغيل وتدريب وإكساب معلومات وخبرة ورفع مهارة وزيادة الكفاءة، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي، وتنمية الولاء والانتماء والإخلاص للمشروع والعمل.

ثانيا : أبعـــــــاد إدارة المعـــرفة

يرى Duek أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي :[1]

1- البعد التكنولوجي : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي : هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

---

[1] -www.free-zones.gov

المبحث الثاني : إدارة المعرفة و إستراتيجية المؤسسة

تواجه منظمات اليوم وأكثر من أي وقت مضى إشكالية التفاعل الذكي مع المتغيرات البيئية والتنافسية على المستوى المحلي والدولي وإدماجها كمدخلات أساسية ومؤثرة في آلية صنع القرار وبناء الاستراتيجيات وربح رهانات التنافسية. فالعديد من منظمات الأعمال تشكو نقصا فادحا في هذا المجال وتسعى جاهدة للحد من المعوقات الهيكلية والظرفية.

ونكتفي بالإشارة إلى أهمية الإستراتيجية في رصد تلك المتغيرات باعتبارها إحدى أهم المدخلات لمسار إدارة المعرفة؛ "لأن الإستراتيجية هي التي تحدد المسار المنظوماتي الذي تتوقف من خلاله المنظمة للاستعلام حول واقع وتطورات محيطها الخارجي لاستباق الأحداث ورد الفعل"[1].

المطلب الأول : تحول الإستراتيجية في ظل إدارة المعرفة

على الرغم من أن البداية الرسمية للاهتمام بالإستراتيجية قد بدأ في الستينات من القرن الماضي مع كتابات **أنسوف** (H.I.Ansoff) في كتابه (إستراتيجية الشركة: المدخل التحليلي لسياسة الأعمال من أجل النمو والتوسع) عام 1965. إلا أن الإستراتيجية العسكرية (كسب الحرب خلافا للتكتيك كسب المعركة) كانت معروفة قبل هذا بكثير وهذا لدى القادة المسلمين الذين قاموا بالفتوحات،كما نجدها لدى الصينيين وفيلسوفهم الكبير **لاوتزو** (**Laotzu**)، كما نجده في القرن التاسع عشر لدى مفكر الإستراتيجية العسكرية الشهير **كلاوسيفتر** وكتابه المعروف (**في الحرب**)[2].

و في عقد السبعينيات ساهم كل (Scholes, Miles & Snow, Hamermesh) من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (SWOT) أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة باسم (BCG)، إضافة إلى نموذج (Macinsey) في تنفيذ الإستراتيجية [3].

ولقد كانت الثمانينات من القرن الماضي تمثل عقد المساهمات الكبيرة في مجال الإستراتيجية، والتي تمثلت في مساهمات ميشيل بورتر (M. Porter) في الإستراتيجيات التنافسية الشاملة في كتابه (الميزة التنافسية) عام 1985 والقوى التنافسية الخمسة والتحليل الاستراتيجي باستخدام سلسلة القيمة وتوسيع مصادر الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية للأمم) عام 1995 ثم كانت مساهمات **هنري مينتزبيرج** (H.Mentzberg) حول التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية الانبثاقية عام 1987. ثم توالت المساهمات في مجال الإستراتيجية من خلال التطوير لمدارس إستراتيجية أو من خلال التركيز على عوامل أساسية كما هو الحال في الإستراتيجية القائمة على الموارد أو

---

[1]- رضا الكزدغلي، إدارة المعرفة ومنظمات الأعمال بين الرؤية الإستراتيجية والمسار التطبيقي، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص.23

[2]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.142

[3]- زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.23

الجدارات الجوهرية أو القائمة على الثقافة كميزة تنافسية والقائمة على القيم ....الخ. وإذا كانت الاستراتيجيات التنافسية في عقد الثمانينات تعمل على تحقيق الميزة التنافسية على المنافسين بالاعتماد على القدرات الذاتية داخل الشركة، فإن التسعينات ومع الانترنيت وشبكات الأعمال والمعرفة الرقمية فإن استراتيجيات التشارك بدلا من التنافس هي التي أخذت تبرز بقوة من خلال التحالفات الإستراتيجية والاندماجات والمشروعات المشتركة.

وفي كل هذه التطورات كانت المعرفة ذات دور أساسي كتفكير استراتيجي أو كميزة تنافسية. ومع ذلك فإن التطور الكبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة أخذت تتطور في عقد التسعينات الماضي[1].

"حيث أصبحت المعرفة تمثل الجانب الروحي والمغذي لعمليات الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها، وأن الإستراتيجية ذاتها ناتج تفاعل معرفي متأثر بالجوانب الملموسة والجوانب غير الملموسة من المعرفة، بمعنى أن المعرفة تسند الفعل الاستراتيجي وتشكل الميزات التنافسية الفريدة لدى منظمات الأعمال"[2].

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن : "الإستراتيجية عملية متواصلة ونظامية يقوم فيه الأعضاء من القادة في المنظمة بالبحث عن المعرفة والمعلومة من المصدر المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه"[3].

وفي هذا السياق فإن السمة الإستراتيجية يمكن أن تتضمن الأبعاد التالية :[4]

1- ما هو استراتيجي يعني ميزة تنافسية.
2- ما هو استراتيجي يعني الفريد.
3- ما هو استراتيجي يعني القدرة الجوهرية على جذب الزبائن.
4- ما هو استراتيجي يعني الربح.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.ص.142-143
[2]- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية : المفهوم – الأهمية – التحديات، ط 1، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص.ص.280-281
[3]- طاهر الغالبي وآخرون، إستراتيجية الأعمال : مدخل تطبيقي، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص.17
[4] - Paul S. Liker, Management Information Systems : A Strategic Leadership Approach , The Dryden Press, Fortworth, 2000, p.p.78-79

المطلب الثاني : العلاقة بين الإدارة المعرفية و إستراتيجية المؤسسة

تعد الإستراتيجية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال وهذا لإثراء خدمة الزبائن وتعظم حملة الأسهم.

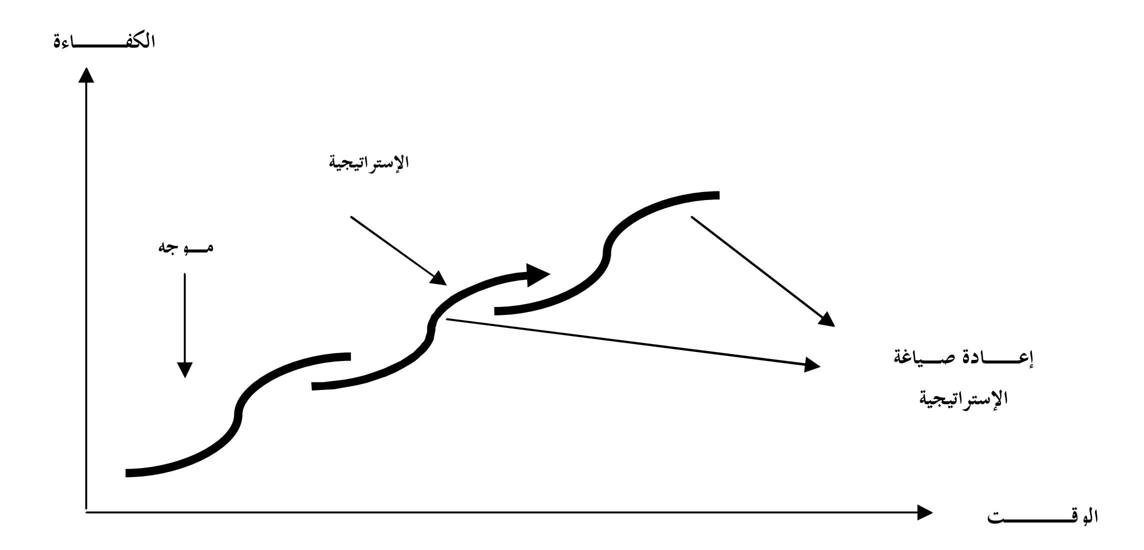
وإدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها؛ أي أن إدارة المعرفة هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة. إلا أن **مارك ماكيلروي** (M.W Mcelory.) يرى عكس ذلك في أن الإدارة الإستراتيجية هي دالة للإدارة المعرفية، أي أن نمط التفكير المنظمي المعرفي هو الذي يحدد نمط واتجاه الإستراتيجية وقد انطلق من كون الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فإن إدارة المعرفة تكون خاضعة لها. وأيد بعض الكتاب هذا الاتجاه بالاعتماد على المسوغات التالية :[1]

- أن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ومنها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة.
- والأهم من ذلك هو أن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة. وهذا ما يرتكز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار.

ذلك يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي ترتكز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة؛ أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة. في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة والشكل التالي يوضح ذلك.

[1]- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.ص.101-102

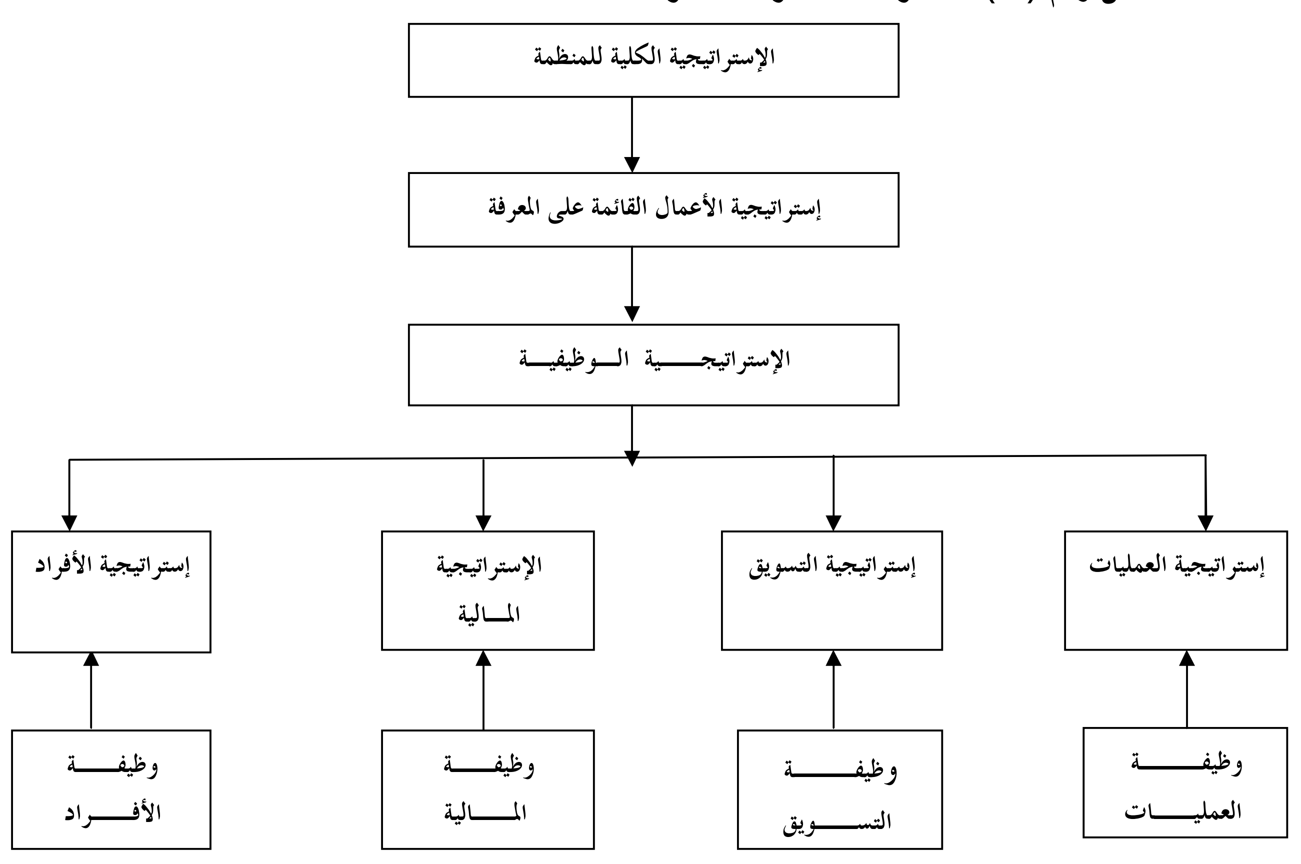
الشكل رقم (7) : الدورات الابتكارية (منحنيات S)



المصـــــدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص.146

هذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي – الفني، حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام فهي هتم بعمليات المعرفة وتدفقها كما هتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة والشكل التالي يوضح هذه الرؤية.

الشكل رقم (8) : إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.147

فالمتطلبات التي تتبنى هذه الرؤية تتسم بالخصائص التالية :[1]

1- تتسم بالتغير الواسع والكبير والسريع مما يتطلب أن تكون المعرفة هي الجدارة الجوهرية التي يعتمد عليها في المنافسة.

2- العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال العمل المتواصل على الإتيان بالمعرفة الجديدة وهذا ما أكده **جوزيف شومبيتر** (J.A.Schumpeter) في مفهومه للابتكار.

3- التحول إلى شركات خلاقة للمعرفة تعمل على التنافس على أساس إنشاء المعرفة وليس على أساس تقاسم المعرفة أو المعلومات.

4- ثقافة الشركة التي تحفز الابتكار والمبادرة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات وتشجيع تقاسم المعرفة والعمل على أساس الفرق المدارة ذاتيا وجماعات الممارسة المشتركة.

5- اعتبار إدارة المعرفة عمل كل مدير واعتبار المعرفة وإنشائها مسؤولية جميع العاملين في الشركة.

---

[1]- نفس المرجع، ص.148

وفي جميع الأحوال فإن العلاقة بين المعرفة وإدارتها وإستراتيجية المنظمة، لا يمكن تحديدها بإطار واحد ولكن يمكن النظر إليها على مستويين :[1]

- تتشكل الإستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعارف والخبرات وخاصة الجديدة منها والابتكارية، فإذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية والحكمة توجد في رؤوس وأدمغة المدراء الكبار، فإن هذا الأمر سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة.
- يمكن النظر إلى المعرفة في إطار كونها نشاط إداري في إدارة وظيفة تأخذ تسميات عديدة في منظمات الأعمال اليوم، مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، البحث والتطوير والمعلومات وحتى إدارة المعرفة، وهنا فإن هذه الإدارة تساهم كباقي الإدارات في رفد إستراتيجية الأعمال باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح متفاعلة مع غيرها من الإدارات الأخرى.

المطلب الثالث : تحليل الفجوة المعرفية في ضوء التحليل الاستراتيجي

إن تحليل الفجوة أداة تحليل مهمة استخدمت في مجال الأداء الاستراتيجي، حيث الفجوة عادة ما تكون بين ما هو مخطط استراتيجيا والأداء الفعلي للمنظمة.

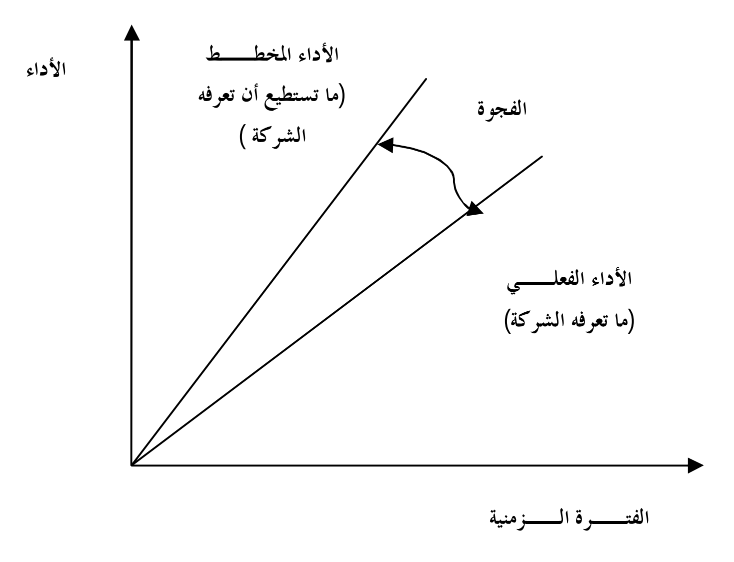
والشكل رقم **(9)** يوضح هذه الفجوة واستخدامها في مقارنة الأداء المخطط والفعلي في الشركة. وفجوة الأداء هذه هي في الوقت نفسه فجوة معرفة بين ما تعرف الشركة وما تستطيع أن تعرفه.

وهذا ما يمكن تحديده بالنسبة لكل أبعاد الأداء الاستراتيجي المتمثلة في: التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والمعرفة والابتكار، ولاشك في أن تحليل الفجوة يقدم تصورا استراتيجيا مهما في الشركات ذات الرؤية الإستراتيجية التي تمتلك تخطيطا استراتيجيا لما تسعى إلى تحقيقه مع قاعدة بيانات قوية تحدد ما تقوم به فعلا. وبالتالي فإن هذه الفجوة هي المادة الأساسية للخطة الإستراتيجية التي تبغي الشركة انجازها في الفترة القادمة[2].

[1]- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص.281

[2]- نفس المرجع، ص.166

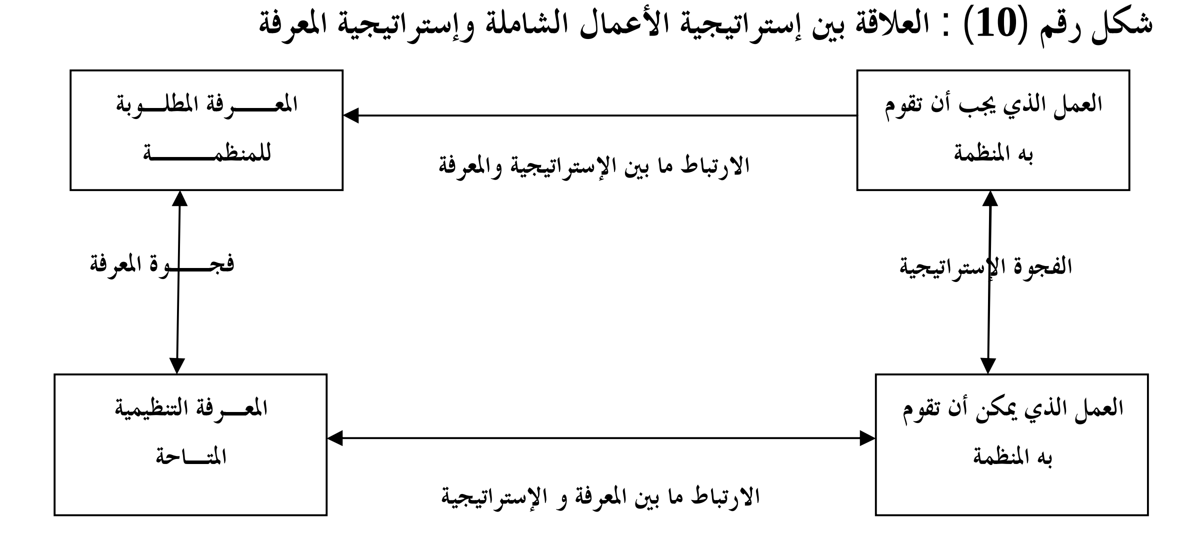
الشكل رقم (9) : فجوة الأداء والمعرفة



المصـــدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط**2**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، **2008**، ص **167.**

وبطبيعة الحال الفجوة المعرفية هي أيضا فجوة إستراتيجية من حيث مضمونها وتأثيرها على حاضر المنظمة ومستقبلها إلا أن ما يميز هذه الفجوة عن غيرها هو التعاظم المستمر والمتصاعد للمعرفة في الصناعة والتكنولوجيا والأعمال بصورة غير مسبوقة، وبالتالي يمكن القول أن اتساع فجوة المعرفة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفاعلية التنافسية والقدرة على الابتكار في جميع ميادين الأعمال وبصفة خاصة في الصناعات التي تستند على كثافة المعرفة ورأس المال الفكري ويوضح الشكل رقم **(10)** العلاقة البنيوية بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة.

شكل رقم (10) : العلاقة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة



المصـــدر : سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم .النظم .التقنيات، ط**1**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، **2007**، ص. **293**

هذا يعني أن الفجوة الإستراتيجية تنتج عن ضعف مستوى الأداء الكلي للمنظمة بالمقارنة مع الأداء الاستراتيجي المستهدف لتجاوز عناصر الضعف، تعزيز عناصر القوة، استثمار فرص الأعمال ومواجهة التهديدات الحالية والمتوقعة وبصورة خاصة من المنافسين في السوق، بينما تحاول إستراتيجية تطوير المعرفة تجسير الهوة في أصول وموارد المعرفة

المتاحة أو التي يمكن استقطابها وتوظيفها في أنشطة وعمليات المنظمة وبين المعرفة الضرورية المستهدفة التي يجب تطويرها أو إنتاجها أو استقطابها لتحفيز نظم الابتكار والإبداع في المنظمة، وبالتالي تقديم منتجات وخدمات ذات توليفة فريدة من القيمة للمستفيدين والزبائن[1].

كما يمكن الإشارة إلى أن تحليل الفجوة يمكن أن يعمل على مستويين من الفجوات :[2]

أولا : الفجوة الداخلية : وهي الفجوة التي يمكن أن نجدها داخل الشركة في حالتين :

- ***الحالة الأولى*** **: الفجوة الداخلية بين الفعلي – الإمكانية** : وتتمثل في الفجوة بين ما تعمل الشركة فعلا وبين ما تستطيع فعله. وهذه هي فجوة معرفة القدرات الذاتية أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف فيما تعمله الشركة فعلا. فهي إمكانات المعرفة في تطوير الحالة القائمة الراهنة للشركة.
- ***الحالة الثانية*** **: الفجوة الداخلية بين الإمكانية – الهدف** : تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع الشركة أن تعمل وبين ما يجب عليها أن تعمل. وهي فجوة معرفة إمكانات التطور الداخلية أي أنها تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

ثانيا : الفجوة الخارجية : وهي الفجوة التي نجدها بين المنظمة وبيئتها التنافسية ويمكن أن نجدها أيضا في حالتين :

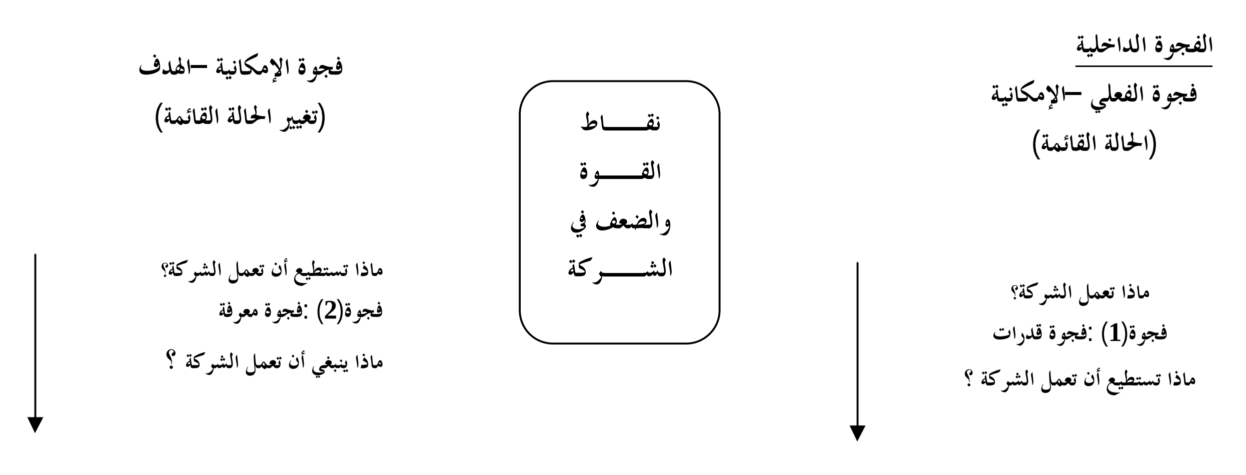
- ***الحالة الأولى*** **: الفجوة الخارجية بين الفعلي –الإمكانية** : وهي الفجوة بين ما تعمل عليه الشركة وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة. وهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- ***الحالة الثانية*** **: الفجوة الخارجية بين الإمكانية – الهدف** : وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله (الإمكانات) وما ينبغي عمله (الأهداف والمخططات) حيال تلك الفرص والتهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة أيضا والشكل التالي يوضح ذلك :

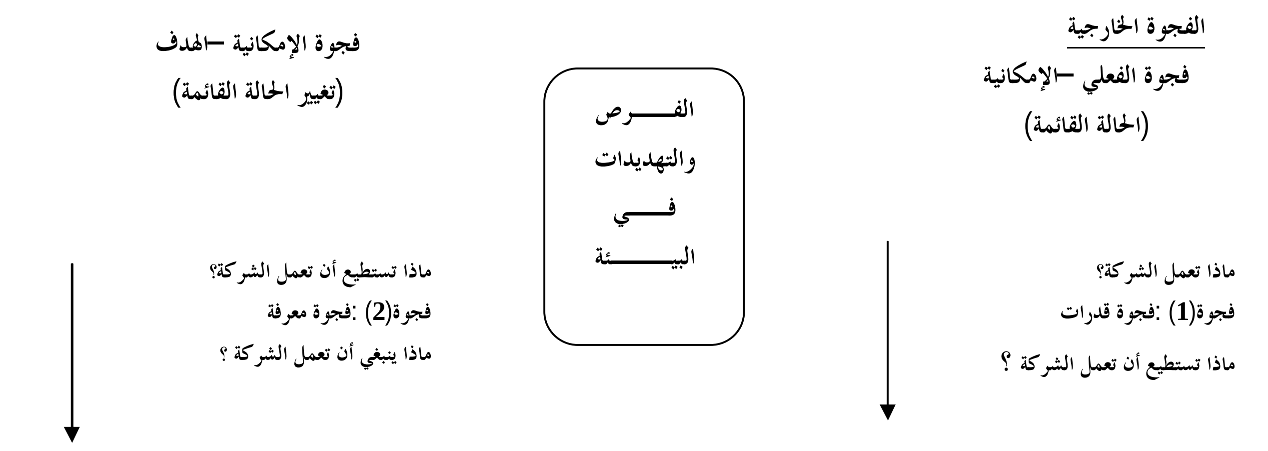
---

[1]- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.ص.293-294

[2]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.ص.167-170

الشكل رقم (11) : تحليل فجوة المعرفة الداخلية والخارجية





المصــــدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 168

إن مواجهة هذه الفجوات بين حالاتها الأربعة هي مشكلة تتعلق بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة ليس فقط في تحليل قدراتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وخصائص بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) ذات العلاقة بقدراتها الجوهرية المادية، وإنما الأهم الأبعاد المتعلقة بالمعرفة والتمييز في إدارتها واستغلالها في تحديد هذه الفجوات بدقة وتبني المشروعات لمعالجتها بما يجعل المنظمة تتجاوز فجواتها الداخلية والخارجية وتحقيق ميزة حقيقية بمقاييس المعايرة الداخلية والخارجية. وهناك أربعة مشروعات شائعة بين المنظمات التي تساعد على تطوير إدارة المعرفة فيها، وهذه المشروعات هي :[1]

أ- **إنشاء الشبكة الداخلية :** مع التأكيد على أنه ليس كل مشروع لإنشاء الشبكة الداخلية (INTRANET) يعتبر جهدا في إدارة المعرفة، إلا أن هذه الشبكة استخدمت في الغالب لدعم الوصول وتبادل المعرفة ضمن المنظمة. فمع استخدام بروتوكولات الانترنيت وصفحات نصوص الويب الفائقة

[1]- نفس المرجع، ص.ص.170-171.

فإن هذه الشبكة التي تعمل ضمن حدود الشركة تمثل خطوطا كبرى للوصول وتبادل المعرفة، وقد توسعت حدود هذه الشبكات بشكل متزايد لتشمل التحالفات والموردين والزبائن بنظام يسمح لهم أن يشاركوا بتبادل المعرفة من خلال الشبكة الخارجية (EXTRANET).

ب- **إنشاء مشروع البيانات /المعرفة** : إن مستودعات المعرفة تتشكل من كل المعلومات الصريحة المرمزة في مستويات مختلفة من السياق، فهي تستخدم لخزن وتنظيم ما هو قابل للوصول (أي ما تعرف الشركة) والأساس في تشكيل مستودع المعرفة هو مستودعات البيانات التي يتم تفسير محتواها من قبل إدارة المعرفة لجعل العاملين في وضع أفضل من حيث الاستعلام والفهم لتلك البيانات.

ت- **تنفيذ ادوار القرار** : إن جعل ثروة المعرفة متاحة في جميع أنحاء المنظمة يحقق منفعة حقيقية للشركة التي ترغب في تحسين قدرة العاملين على صنع القرار. وضمن ذلك تأتي تكنولوجيا المعلومات لتدعيم هذه الممارسات الأساسية في إدارة المعرفة.

ث- **تحقيق التشارك الجماعي لدعم التشارك** : إن التشارك الجماعي يعتبر وسيلة لتقاسم الأفكار وطريقة للتدفق الحر للمعرفة بأكثر مما تسمح به مستودعات المعرفة أو أنظمة دعم القرار. إن التشارك يستخدم بقوة للتوليد الجماعي للمعرفة ونقلها وتقاسمها، وإن الكثير من المنظمات في سياق هذه الممارسة تستخدم التكنولوجيا لتحقيق فضاءات التشارك في أي وقت و أي مكان.

المطلب الرابع : مدخل الموارد ودوره في إنتاج المعرفة

بناء على العلاقة القوية بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة يمكن القول أن الإستراتيجية هي النشاط الأكثر وعيا بالجدارات الجوهرية داخل الشركة والمنافسة والسوق خارج الشركة. لهذا فإن المنظمات التي تكسب رؤية إستراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من الشركات الناجحة والتي تستطيع إحداث الموائمة بين عوامل البيئة الداخلية المباشرة وعوامل البيئة الخارجية أي بين نقاط القوة والفرص وبين نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه المنظمة.

وفي ظل التطورات السريعة لبيئة الأعمال الحالية كان للمعرفة دور أساسي سواء كتفكير استراتيجي أو كميزة تنافسية. بحيث أصبحت المعرفة هي السلاح الاستراتيجي الذي يعول عليه في إنشاء المعرفة الجديدة وتطبيقاتها في منتجات وخدمات وعمليات جديدة أو في نشر ميزة المعرفة الجديدة في كل أنحاء الشركة.

"وتأسيسا على ما تقدم أصبح لزاما على المنظمة كي تنجح في مهمة دراسة وتحليل أثر عوامل البيئة الخارجية الأخذ بالأفكار المعرفية التي تقوم أساسا على تعبئة الخبرات والكفاءات المعرفية التي تقود في النهاية إلى تحقيق التميز التنافسي "[1].

[1]- حسين عجلان، مرجع سابق، ص.ص.92-95

فالجمود الذي ميز نموذج Porter في التحليل أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية، تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة وتتمثل هذه المقاربة في المقاربة المبنية على الموارد (RBV) التي أسسها WERNEFELT وهذه المقاربة قائمة على فرضيتين هما :[1]

- **اختلاف المنظمات** : فالمؤسسات الموجودة في قطاع نشاطي واحد مختلفة ويفسر اختلافها نتيجة امتلاكها لموارد خاصة بها.
- **شبه استقرار الموارد في المنظمة** : وهذا لتأمين ديمومة الميزة التنافسية فالموارد تتفاعل تظهر وتختفي.

ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الميزة التنافسية، والتميز عن المؤسسات الأخرى.

ونظرية RBV هي : "النظرية التي تهتم بكل أنواع الموارد المادية أو البشرية فهي تبحث عن مصادر المزايا التنافسية واتجاهاتها أكثر إستراتيجية وتستعمل أساليب التشخيص الاستراتيجي فهي امتداد لنموذج Harvard المعروف بنموذج (LCAG)♦ أو (SWOT)* التابع لأساليب التشخيص الاستراتيجي حيث استمدت RVB أفكارها من أفكار EDITH PENROSE ولاستكمال نموذج PORTER "[2].

ويعرف WERNEFELT نظرية الموارد بأنها : "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المنظمة. وتصنف هذه الأخيرة إلى موارد منظورة أو ملموسة (مصنع، تجهيزات، موارد طبيعية...) وغير منظورة (سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات والمعارف لدى أفرادها...)، واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ أن الموارد غير المنظورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها"[3].

حيث ترى EDITH أنه بمزج توليفة الموارد يعطي خاصية مميزة أما نموذج (SWOT) فيقول أنه من أجل تحقيق التميز ونمو المؤسسة يجب تفاعل أربعة عناصر أساسية هي :[4]

- عنصرين في المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات).
- عنصرين في المحيط الداخلي (نقاط القوة والضعف).

والجمع بين هذه المتغيرات هو محور نموذج (SWOT) فالمنافس يهاجم المنظمة في نقاط ضعفها وبالتالي يجب التخلص منها في أقرب وقت ممكن، حيث يرى هذا النموذج أنه يجب الاستفادة من نقاط القوة في المعرفة

[1]- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق التميز، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص.172

♦ - LCAG : est le sigle de «Leanerd, Cristensen, Andrew, Guth »

* SWOT : est le sigle de « Strengh, Weakeness, Opportunity, Theat »

[2] - Gérard Koenig, De Nouvelles théories pour Gérer l'entreprise du XXIé siècle, Edition, Economica, 1999, p.205

[3]- موساوي زهية، خالدي خديجة، نفس المرجع، ص.173

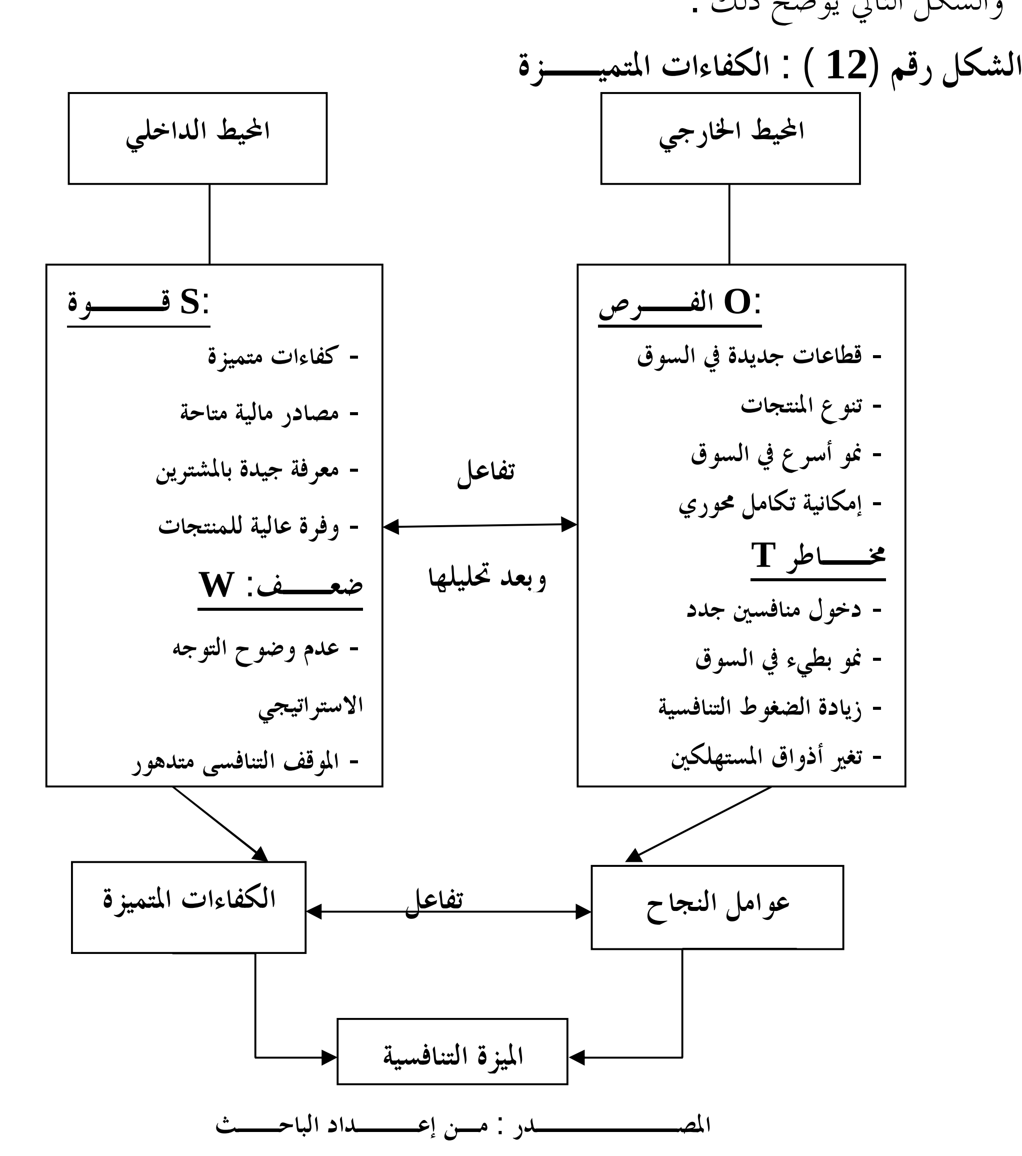
[4] - Gérard Koenig, op .cit, p.206

التنظيمية الداخلية لمعالجة نقاط الضعف، لأن هذه الأخيرة تعتبر مصدر الخطر الذي تهاجم منه المؤسسة وذلك بالمقارنة مع مواصفات واحتياجات المنافسة في الصناعة وتأثيرها على خطط المنظمة في استثمار فرص الأعمال الحالية والمتوقعة ومواجهة تهديدات المنافسة وغيرها.

وهذا المفهوم أتاح إلى التوجه نحو مفهوم "الكفاءات المتميزة " (Compétences Distinctives)[1].

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (12) : الكفاءات المتميـــــزة



المصـــــــــــــــدر : مـــن إعـــــداد الباحـــث

من خلال الشكل يتضح لنا أنه بالتفاعل بين الجمع بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن للمنظمة أن تحصل على الكفاءات المتميزة التي تأتي من الداخل وهذه الكفاءات توجد لدى مؤسسة ولا توجد لدى مؤسسة أخرى، وبعدها يمكن أن تصل إلى عوامل النجاح التي تأتي من خارج المنظمة والميزة التنافسية تتكون بتفاعل الكفاءات المتميزة وعوامل النجاح.

---

[1] - Gérard Koenig, op .cit, p.207

من خلال ما سبق يمكن القول : "أن عملية صياغة الإستراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة ككل أو على المستوى الوظيفي لابد أن يتضمن تحليل نظامي لنسيج معقد من العوامل وتفاعلاتها، تلعب إدارة المعرفة دورا رئيسيا في ذلك التفاعل".[1]

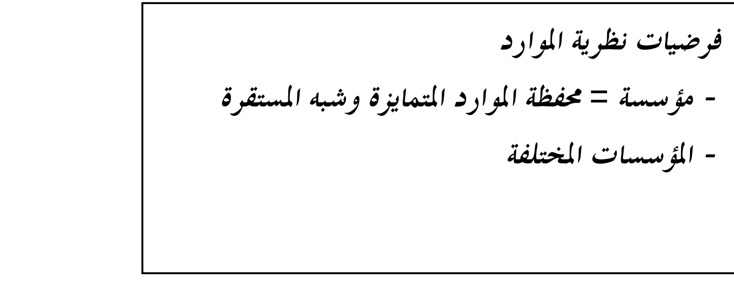
"وأن الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد في المنظمات يبدأ القادة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها فيها لتحقيق ميزة تنافسية دائمة"[2].

والشكل التالي يوضح ذلك :

[1]- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص.109

[2]- موساوي زهية، خالدي خديجة، مرجع سابق، ص.174

الشكل رقم (13) : منهجية نظرية الموارد



ما تملكه المؤسسة موارد منظورة

ما تعرفه المؤسسة فعالية ،قدرات،درايات فنية،كفاءات غير منظورة

رأس المال المادي

رأس المال البشري

رأس المال التنظيمي

تشخيص الموارد الإستراتيجية

الأصول الإستراتيجية،الكفاءات المتميزة إجراءات جوهرية

بعض الموارد المعيقة

الوضعية التنافسية المدعمة

التدريب المشترك

الميزة التنافسية الدائمة

المصـــــــــــدر : موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق التميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، **08-09** مارس **2005**، ص**174**

المبحث الثالث : الإبداع الإداري كإستراتيجية لإنتاج المعرفة

في ظل المتغيرات السريعة في العالم وبروز ظاهرة العولمة وحدة المنافسة أصبح لزاما على المنظمات أن تعد نفسها لهذا التغير عن طريق الإبداع الإداري في التخطيط والتنظيم والتنسيق بحيث تكون قادرة على إحداثه ولها مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الانجاز العالي والأداء المتميز[1].

وقد تغيرت بيئة العمل خلال عصر المعلومات بصورة مثيرة، حيث زادت سرعة خطى التنافس بين المنظمات التي تعمل بأسلوب ابتكاري على نشر المعلومات من أجل توفير قدر أكبر للزبائن. وبمجرد أن تم التطوير نحو عصر المعلومات لم تكن المعرفة التي تؤدي إلى ظهور المنتج أو الخدمة الجديدة تتاح بسهولة للمتنافسين، كما كانت تلك المعرفة الخاصة تتيح للمنظمة المبدعة ميزة التنافس طويلة المدى.

ونتيجة لذلك أصبح الإبداع أكثر أهمية، إذ يعتبر الفارق الأساسي بين المنظمات الرائدة. كل ما تغير فعلا هو الحاجة إلى الإبداع الأكثر سرعة وإلى هذا الجيل الهائل من الأفكار الجديدة[2].

المطلب الأول : الإبداع الإداري : مبادئه واستراتيجياته

أولا : مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تريد النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع والابتكار سمات مميزة لها[3].

وللإبداع مفاهيم عديدة تختلف في الألفاظ وتتفق في المعاني والأهداف إذ يمثل الإبداع غالبا الرمز للموهبة الخلاقة.

فهو يعني : "القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة "[4].

ويعرف أيضا على أنه : "تبني فكرة جديدة موجودة "[5].

والإبداع على مستوى أفراد المؤسسة،يمكن تعريفه بأنه : "تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة سواء الأفكار الجديدة المتعلقة بالمنتجات، العمليات، الخدمات، أو تنظيم وإدارة العمل أو أنظمة التسويق"[6].

أما وجهة النظر التكنولوجية ووفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا الأمريكي فيقصد به :

"الخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تقود إلى تسويق السلع الجديدة المصنعة. وللاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة."[7]

1- يوروماتيك، برامج وورش عملية وتطبيقية حول الإبداع الإداري في التنظيم والتخطيط والتنسيق، www.ibhhath.com/index/pdf

2- برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص.103

3- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.375

4- وليد غانم، الإبداع في الإدارة العامة، www.2jaar.com/forum/doc

5- محمد الصيرفى، سلسلة التدريب الإداري : إدارة الأفكار، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص.16

6 - Ahmed Mohammed and Other, A Proposed Framwork for Measuring Firm Innovativeness In The Housing Indystry, The International Journal of Organizational Innovation, vol 2, num 2, fall 2009, p.102

7- سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص.9

أما من وجهة نظر السوق، فإن الإبداع : "هو ما تمثله وجهة نظر الزبائن إلى السلعة من خلال الخصائص الجديدة التي تتصف بها، أي تطوير خصائصها بما يجعلها أكثر قبولا من الناحية الاقتصادية"[1].

ويعرف كذلك على أنه : "شيء ما جديد أو مستحسن مقدم من طرف المنظمة لخلق قيمة مضافة إما مباشرة للمؤسسة أو غير مباشرة للزبائن"[2].

والإبداع في مجال المعرفة النظرية يعني : "إيجاد معرفة جديدة نافعة أو توضيح معرفة موجودة، أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها. والابتكار في الجانب التطبيقي وبالذات الاقتصادي منه والمتصل بالمعرفة العملية فإنه يتضمن ابتكار وسيلة إنتاج جديدة، أو طريقة جديدة في الإنتاج، أو التوصل إلى إيجاد سلعة جديدة أو منتج جديد، أو اكتشاف مصدر جديد للمواد الخام، أو اكتشاف سوق جديدة"[3].

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع هو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

انطلاقا من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها يمكن أن نشير إلى "مفهوم الإبداع الإداري والذي يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء"[4].

وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها :

"الإبداع الإداري هو عملية إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات قديمة في المنظمة، ويهدف الإبداع الإداري أساسا إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكات وعمليات المنظمة والأفراد أكثر ايجابية وذات مرد ودية"[5].

كما يعرف أيضا على أنه : "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة. بل أن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة "[6].

وعرف أيضا بأنه : "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل "[7].

---

[1]- سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص.9

[2] - Ahmed Mohamed and Other, op.cit, p.102

[3]- فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص.ص.14-15

[4]- وليد غانم، مرجع سابق

[5] - M.S.OUKIL, Pour un Management efficace de la recherche et développement de l'innovation technologique en Algérie, Ouvrage coordonné par .M.S.OUKIL, Recherche et développement, CERIST, 1999, p.5

[6]- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص.345

[7]- فضل صباح الفضلي، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع : دراسة تحليلية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد 05، الكويت، 2003، ص.345

من التعاريف السابقة يمكن الإشارة إلى تعريف شامل للإبداع الإداري وهو : "عبارة عن عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، بحيث يؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري"[1].

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة، سواء أكان ذلك الإبداع فرديا أو جماعيا.

ثانيا : مبادئ واستراتيجيات الإبداع الإداري

أ- المبادئ الأساسية للإبداع الإداري :

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية والملخصة في النقاط التالية :[2]

1- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو وما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، و لم يقطع بعد بخطئها أو فشلها. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، وبحيث أن يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.

2- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنظمة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

3- احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاح للمنظمة وذلك بأداء العمل على الوجه الأكمل، لأن المنظمة ما هي إلا مجموعة جهود أفرادها وتضافرهم.

4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح.

5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

6- التجديد المستمر للفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

7- التطلع إلى الأعلى دائما، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد. ومن ثم السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنظمة.

8- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.

---

[1]- محمد عبد الله المغربي، الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009، ص.8 www.hrdiscussion.com

[2]- نفس المرجع، ص.ص.22- 23

9- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.

11- من المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة.

ب - استراتيجيات دعم الإبداع الإداري :

إذا أرادت المنظمة أن تزيد إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها فهناك أربعة استراتيجيات يمكن انتهاجها وهي :[1]

1- أساليب استخراج وتوليد الأفكار الجديدة : وهي تهدف إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات إلى توليد فريد من الابتكارات الجديدة حيث تقوم المنظمة بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي ويتمثل هذا القصد في إمداد هؤلاء الناس بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة.

2- تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة : لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح وذلك من خلال إيجاد تأثير أوسع بقصد جعل أفراد المنظمة أكثر إبداعا في منهج العمل الخاص.

3- استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتسمون به.

4- أن تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل والثقافة بطريقة تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع.

المطلب الثاني : علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري

بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه حيث أكدت على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزا لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية والتي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات والإبداع والابتكار للعنصر البشري.

[1]- محمد عبد الله المغربي، مرجع سابق، ص23.

وقد بين Dracker أن الإبداع عبر التاريخ اعتمد على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أكد أيضا بأن منظمات الأعمال قد أدركت بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري، أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء أكانت ضمنية أو ظاهرة فهي تلعب دورا مهما في الإبداع. في حين أشار King إلى أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها حيث نوه إلى الدور الذي تلعبه مجتمعات الممارسة في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والتكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وبين Duffy أن إدارة المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.[1]

أما Krogh et al فقد أشاروا إلى وجود أربعة استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الإبداع وهي :[2]

أ- إستراتيجية الرفع والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

ب- الإستراتيجية التخصيصية التي تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا.

ج- إستراتيجية الفحص والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.

د- إستراتيجية التوسع من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

"واعتبر Soo et al أن المنظمات التي تتاح لها معرفة أكثر ستكون أكثر قدرة على خلق معرفة جديدة تساعدها في صنع قرارات أفضل وتحقيق الإبداع الذي يقودها للحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها.

ومن الناحية التطبيقية وجد Abou –zeid & Cheng أن تضمين عناصر المعرفة المتعلقة بالاشتراكية والأخرجة سوف يحسن من قدرة المنظمات على الإبداع وتولد عناصر معرفة ضمنية جديدة والتي تمثل نتاج هذا الإبداع، وقد رأى Desouza and Awazy أن المنظمات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم".[3]

أما Schumpeter فقد حدد خمسة عناصر تبين العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع وهي :[4]

---

[1]- مروان جمعة درويش، مرجع سابق، ص.11

[2]- نفس المرجع، ص.12

[3]- نفس المرجع

[4]- محمد أحمد الحراحشة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص.8

1- تقديم و/أو اكتشاف منتج جديد، أو تحسين مواصفات ونوعية منتج موجود.

2- تقديم و/أو اكتشاف طريقة جديدة للتصنيع.

3- اكتساب وفتح أسواق جديدة.

4- تطوير مصادر جديدة للتزويد بالمواد الخام أي مدخلات أخرى.

5- إدخال تغيير على المنظمة الصناعية.

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية بما يساعد التجديد والتطوير ونجاح الأفراد في القيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية، الأمر الذي يساهم في فعالية الأداء الإبداعي، وتحقيق مزايا تنافسية لمواجهة المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمات.

المطلب الثالث : مستلزمات وعوامل إنتاج الموارد المعرفية بالمنظمة

أولا : العوامل الواجب اعتمادها لإنتاج الموارد المعرفية في المنظمة

يقصد بإنتاج المعرفة داخل المنظمة ذلك النشاط أو تلك العمليات التي تهدف إلى إضافة جديدة في مجال الإنتاج والعمليات أو في مجال طرق التصنيع والتسيير وتخفيض التكلفة، وفي ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والتنافسية أصبحت المنظمات ملزمة بالبحث والتطوير والإبداع والتجديد في مختلف وظائف ومجالات الإنتاج والعمليات والإدارة والتنظيم وتسيير الموارد المادية والبشرية وطرق التصنيع بما يساعد في التحكم الأمثل في الإنتاج كما ونوعا وهذه العوامل الواجب اعتمادها هي :[1]

- **قبول المستهلك** : نعلم أن نشاط المؤسسة يتوقف على مدى قبول المستهلك لمخرجاتها من السلع والخدمات، فالمستهلك يهتم بمظاهر مختلفة للسلعة؛ ويعني هذا للمؤسسة وسيلة تستكشف منها مجالات وخطوط الدراسة والأبحاث الواجب القيام بها حول السلعة أو حول مجالات تسويقها، وغالبا ما يقرر المستهلك شراء منتوج المؤسسة اعتمادا على:مظهر السلعة و/أو حجمها و/ أو تفضيلات النموذج والحجم و/أو سهولة الاستعمال و/أو قدرتها على إشباع الحاجة و/أو عمرها الإنتاجي أي المدى الزمني للاستعمال و/أو تكاليف استعماله و/أو سعر الشراء، وقد يضاف بالنسبة للمستهلك المنتج قدرة المؤسسة على توفير عرض ثابت أو متزايد عند الحاجة. إن كل هذه الجوانب تتطلب من المنظمة إجابات واضحة لا يمكن أن تتوفر إلا إذا أنجزت دراسات وبحوث دقيقة في مجالات مختلفة داخل المؤسسة وخارجها.

---

[1]- ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص.ص.30-31

- **درجة حماية الاختراع :** نرى أنه من الرشادة أن تبحث المنظمة عن درجة الحماية لاختراعها أو إبداعها، لأنه لا يعقل أن تتخذ المنظمة القرار النهائي بالعمل في برنامج تطويري أو إبداعي مكلف دون توفر الحماية اللازمة لهذا الانجاز، لأن عدم توفر الحماية اللازمة معناه إنفاق أموال طائلة جديدة لتشتري براءة الاختراع من جديد قد يكون هو نفس ما أنجزته واخترعته.
- **تناسب التكاليف اللازمة والإيرادات المتوقعة :** بديهي أن تقوم المؤسسة الجادة قبل أي عمل إبداعي أو تطويري مهما كان نوعه أو حجمه بما يسمى في دراسة الجدوى الاقتصادية، والتي من خلالها تتنبأ بحجم الإيرادات المتوقعة من العمل المراد انجازه، وبمقارنة بسيطة بين هذه الإيرادات المتوقعة والتكاليف اللازمة لتحقيق العملية تقرر الاستمرار إذا ما تحققت أرباح (الإيرادات أكبر من التكاليف) أو تهمل الأمر إذا كانت هناك خسائر (الإيرادات أقل من التكاليف) وفي هذه الحالة تلجأ إلى مجال أو خط آخر من مجالات أو خطوط الإبداع أو التطوير أو بما يخدم مصالحها.
- **الاستغلال الأمثل لكل ما هو متاح :** إن المنظمة الراشدة تحاول باستمرار تحقيق الاستغلال الأمثل لكل ما هو متاح أمامها، داخليا من إمكانيات مادية وبشرية وما هو متاح في محيطها من تسهيلات قانونية وجبائية وتسويقية وتمويلية وتنافسية، وبذلك فهي ملزمة بالمتابعة اليومية المستمرة لكل ما هو جديد على ساحة نشاطها حتى تكون أكثر المستفيدين من كل المساعدات المتوفرة بما يمكنها من اتخاذ القرار المناسب حالة الرغبة في التطوير أو الإبداع أو إنتاج سلعة جديدة.

ثانيا : مستلزمات إنتاج الموارد المعرفية في المنظمة

من أجل ديمومة تواجد المنظمات في السوق و تطوير قدراتها التنافسية، نرى أنها مجبرة على تنظيم عملية التكامل بين إنتاج المعرفة والمعرفة المكتسبة من محيطها الخارجي، و بالتالي عليها اعتماد سياسات واضحة ومتجددة لتنمية وتطوير مواردها المعرفية وتوفير البيئة المناسبة لتدعيم واستغلال كل ما هو متاح أمامها من طاقات مبدعة وبدون هذا فإن مآلها الزوال آجلا أم عاجلا، والمنظمة الساعية للبقاء عليها بعمل إبداعي معرفي مستمر ولن يتحقق ذلك إلا إذا وفرت مستلزمات أساسية نجمعها في :[1]

1- ضرورة توفير مستلزمات الإدراك الواعي بأهمية إنتاج المعرفة لضمان تنافسيتها وبقائها.
2- ضرورة توفير مستلزمات الاندماج ضمن الاقتصاد اللامادي وأن لا تبقى على الهامش.
3- ضرورة امتلاك المنظمة التكنولوجيات الحديثة للمعلوماتية والاتصال.
4- العمل على تطوير رأس المال البشري بنوعية عالية، لأنه عليه أن تدرك كما أشار عالم الإدارة الأمريكي أن "الصناعات المعرفية، الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها والعقل البشري أداتها ".
5- الاستفادة من البنى التحتية الموجودة في مجال المعلوماتية وشبكات الاتصال.

[1] -http://www.balagh.com

6- تخصيص جزء من استثماراتها للبحث والتطوير والابتكار في مختلف نشاطات المؤسسة.
7- المساهمة في تمويل جزء من مصاريف تعليم العاملين لرفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم.
8- ترشيد الإنفاق العام للمنظمة وتوجيه المقدار الكافي لإنتاج المعرفة بهدف توليد قيمة إضافية للمنظمة.
9- توفير مستلزمات المناخ التعاوني الذي يسمح بتلقي الأفكار والاقتراحات خاصة من العاملين.
10- العمل على تغيير الذهنيات وتوفير بيئة تتقبل الإبداع والتطوير والمشاركة.
11- تشجيع العاملين خاصة عامل التنفيذ على الإبداع والابتكار وعلى اقتراح وإدخال تحسينات ولو بسيطة على المنتجات والعمليات التي يقوم بها.
12- تشجيع الإبداع والتطوير والإضافات والتحسينات وأن لا تترك هكذا كعمل فردي، بل يثمن كل مجهود وفق إطار رسمي داخل المنظمة ويعتبر وظيفة مركزية يجب أن يحفز.
13- تطوير مخابر البحث الموجودة وتدعيمها بكل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية.
14- إقامة علاقات متينة دائمة مع مختلف مخابر البحث الجامعية ومراكز التكوين وغيرها للاستفادة من نتائج البحوث والدراسات.
15- تخصيص أموال كافية لتجسيد الانجازات البحثية والتطويرية والإبداعية التي تمت في مخابر ومؤسسات البحث والتطوير وغير مجسدة في حيز الاستثمار.
16- تعيين قسم يهتم بوظيفة إنتاج المعرفة داخل المنظمة، كما يهتم بفتح أبواب المنظمة وتوفير الجو المناسب أمام الباحثين والمبدعين لإنجاز البحوث والدراسات المرادة بعقود شراكة أو بإغراءات مادية أو بأي من طرق تعويض المجهود الذي يتفق عليه.

المطلب الرابع : دور الإبداع الإداري في إنتاج الموارد المعرفية

لقد أصبح من المسلم به في الاقتصاد الجديد المبني على أسس المعرفة المتسارع في مجالات العلم والمعرفة، وكذلك تسارع المتغيرات في مجالات الاقتصاد، من شأنها أن تحتم على الأفراد التجديد الدائم والتطوير المستمر لمعارفهم ومهاراتهم، وهذا ما فرض متطلبات جديدة ترتكز على آليات توليد الموارد المعرفية ونشرها وإدارتها واستثمارها لتحقيق التنمية والتفوق التنافسي. ويلقى الفكر الإبداعي اعترافا بأنه أساس هذا الإبداع والابتكار، ويحدث تحول جذري من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار[1].

فهناك مجموعة من العمليات أو المهارات التي تعمل على تطبيق التفكير الإبداعي في المنظمات وتسمى أيضا بعمليات التعلم لاستخدامها في البحث عن المعرفة وتوليدها وهي :[2]

[1]- محمد نجيب عبد الواحد، التجديد والابتكار التقاني بين المعلوماتية والجامعات، مجلة المعلوماتية، العدد 9، 2006، ص2.
http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle&issuenb
[2]- طارق خلاف، ورقة عمل حول دور الإبداع والابتكار في توليد المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2009/05/24، ص.ص.3-4 www.edu.gov.sa/portal/userd/pdf

1- الملاحظة : وتعني أخذ الانطباعات الحسية عن الأشياء المعنية، وعلى القادة مساعدة العاملين في استخدام حواسهم بكفاءة وفاعلية عندما يلاحظون الأشياء.

2- التصنيف : يستطيع الأفراد في مرحلة التفكير الحدسي اختيار الأشياء وفقا لخاصية معينة كالشكل أو الحجم.

3- القياس : إن التفكير بالخاصيتين من منظور كمي يقودنا إلى قياسها، والقياس يعني المقابلة بين الأشياء.

4- الاتصال : يعني الاتصال وضع البيانات أو المعلومات التي يتم الحصول عليها من ملاحظتنا بشكل ما بحيث يستطيع شخص أو فرد آخر فهمها.

5- التنبؤ(الوصول إلى الاستنتاج) : إن عملية الاستنتاج عبارة عن عملية تفسير أو استخلاص تنمية ما نلاحظه.

6- التجريب : ويعني التجريب"افعل شيئا معينا لترى ما يحدث".

7- وضع الفروض : لإكساب الأفراد مهارة وضع الفروض، يجب على القادة أن يساعدهم على تكوين الأفكار التي ينجزونها قبل معالجة الأشياء.

8- ضبط المتغيرات : يعني تغيير شرط واحد من مجموعة شروط عند إجراء تجربة ما أو دراسة ظاهرة معينة.

ويساهم التفكير الإبداعي في إنتاج و توليد المعرفة عن طريق :[1]

أ- زيادة الوعي لدى الأفراد بما يدور من حولهم.

ب- معالجة القضايا من وجوه متعددة.

ت- زيادة فاعلية الأفراد في معالجة ما يقدم لهم من مواقف وخبرات.

ث- تفعيل دور بيئات التعلم، ودور الخبرات التعلمية.

ج- تسارع الأفراد على تطوير اتجاهات إيجابية نحو مراكز البحوث والتطوير لاكتساب الخبرات الجديدة.

ح- زيادة حيوية ونشاط الأفراد في تنظيم المواقف أو التخطيط لها.

[1]- نفس المرجع، ص.4

خـــــلاصـــة الفصـــــــــل الأول :

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها.

كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وخزن، وتوزيع وتطبيق المعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو.

ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة محاولة لفهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة.

ويمثل تسرب الموارد البشرية أحد أهم المخاطر التي ينبغي على المنظمات الحد منها، نظرا لتأثيرها على رأس مالها المعرفي، فانتقال العامل البشري من منظمة إلى أخرى من شأنه التأثير بشكل كبير على المزايا المرتكزة على المعارف، وبالتالي على المنظمات أن تحافظ على رصيد ذاكرتها المعرفية عن طريق رأسملة فعالة في إطار تسيير المعارف.

فإدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء التنظيمي وتثمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكات الفاعلين لصالح المنظمة، وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الإداري الذي يهدف إلى إحداث يقظة داخلية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التكيف الدائم مع المتغيرات التقنية، وجعل هذه الأخيرة مقبولة من قبل كل أفراد المنظمة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع وأسهل، وتعتبر إدارة المعرفة محصلة الأهداف الإستراتيجية لكل المنظمات دون استثناء.

الفصل الثاني

الاستراتيجيات التسويقية ودور إدارة المعرفة في تفعيلها

تمهيـــــــد :

إذا كانت سمة الاقتصاد المعاصر هي المعرفة، فإن لاقتصاد المعرفة قدرات هائلة للتكيف مع التغيرات، وله أدواته وأساليبه التي تجعله دائما في تطور مستمر. ولذلك لا تستطيع منظمات الأعمال اليوم أن تهمل قضية المعرفة، إذ أصبحت ضرورية لأعمالها وهذا لا يعود إلى منتجاتها وعملياتها فقط، كونها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة. ولكن ضرورات المنافسة في السوق حتمت عليها ذلك.

إذ أصبح بقاء المنظمة في طليعة المنافسين يتطلب منها امتلاك الإدارة المعرفية لكي تستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها. لذا سعت المنظمات إلى اكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وهذا ما جعل كل جانب يتحمل جزء من المسؤولية في ضياع مصدر من مصادر خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة. وإذا كان التسويق أحد الجوانب المسؤولة فإنه بإمكانه إعادة توجيه عملياته من خلال عملية التجديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم واكتساب الجديد، وسيكون ذلك ممكنا إذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو خلق قيمة لدى الزبائن أي بتحويل منفعة يلمسها الزبون في منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين.

ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تسعى أكثر من غيرها في التعامل والتفاعل مع متغيرات السوق. وتركز على معرفة المعلومات عن السوق وتوجهات وتحركات المنافسين، والمعرفة عن حاجات ورغبات الزبون وخدمة أسواقها المستهدفة بأفضل من المنافسين وخلق إدراك مميز لها، ولن يحدث ذلك إلا ببناء إستراتيجية تسويقية فعالة ترتكز على أساليب حديثة لتفعيلها وهي التوجه نحو الزبون وتسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون وذلك من أجل اكتساب معرفة الزبون وتوظيفها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، وإذا تم فهمها وتطبيقها بكفاءة وفعالية فسيتم تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من طرف المنظمة، وعلى اقتناص جميع الفرص التسويقية وتجنب التهديدات الممكنة للمنظمة، مما سيعزز تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة في سوقها المستهدف.

وانطلاقا مما سبق جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على التأثير المتبادل بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية في محاولة للإجابة على سؤال مفاده: كيف تساهم إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيـــات التسويقية؟

المبحث الأول : مـــدخل للإستراتيجية التســـويقيـــة

يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع المنظمة لتبني استراتيجيات وظيفية، خاصة التسويقية منها، لارتباطها بالمحيط الخارجي من خلال تصريف المنتجات إلى السوق لتلبية رغبات وحاجات الزبائن وبناء علاقات جيدة معهم، بعدما كانت في وقت مضى مقتصرة على البيع، وهو الأمر الذي يتطلب منها بناء إستراتيجية تسويقية فعالة.

انطلاقا من فهم التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة على القرارات التسويقية، ومحاولة التكيف معها بالاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات لضمان استمرارية البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

وكمدخل بسيط سوف نتعرف على مفهوم الإستراتيجية التسويقية ومكوناتها.كما سنتعرف على عمليات الإستراتيجية التسويقية الناجحة والفعالة لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة.

المطلب الأول : مفهـــــوم الإستراتيجية التسويقيـــة

تعتبر الإستراتيجية التسويقية خطة طويلة الأجل، والتي تقوم بصياغتها الإدارة التسويقية من خلال مجموعة خطوات متتالية تعبر عن التخطيط الاستراتيجي للأعمال التسويقية، وتعتمد المؤسسة في وضع إستراتيجية تسويقية على عدة وسائل تسويقية مختلفة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

أولا : الإستراتيجية التسويقية :

نظرا لاختلاف وجهات النظر ومرور التسويق بمفاهيم عديدة نجد عدة تعاريف متباينة نذكر منها :

1- "تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة"[1].

2- كما عرف **DIBB** الإستراتيجية التسويقية على أنها : "اتجاهات أسواق معينة تتوجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تتطور وتستمر"[2].

3- ويعرفها **Philip kotler** على أنها : "السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة "[3].

وهذا التعريف يجرنا إلى تحديد خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص السوقية واختيار الواعد منها ثم القيام بالتموضع بها وذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام الرقابة بعد عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

4- تعريف آخر لـــ **Andre Boyer** : "الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة : يتطلب تحديد مهنتها ثم ميادين نشاطها الإستراتيجية التي تريد العمل بها، وعلى مستوى كل نشاط : الخيار الاستراتيجي يمر بالتشخيص ثم

---

[1]- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق : مدخل سلوكي، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص.29

[2] - Dibb Sally and others, Marketing concepts and strategies, a.s.d, 1994

[3] - Philip Kolter, Bernard Dubois, Marketing Management, Publi-union,10 édition, Paris, France, 2002, p.120

تحديد الأهداف، أما على مستوى المنتج : الاهتمام بتعريف السوق المستهدفة بواسطة إجراءات التموضع والمزيج التسويقي"[1].

يوضح هذا التعريف ثلاث مستويات للإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة، النشاط، المنتج وهذه المستويات هي كما يلي :[2].

أ- **على مستوى المؤسسة** : فالتسويق هنا يلعب دورا ثانويا على عكس الوظيفة المالية، وهذا لا يعني أن التسويق غير مهم في هذه المؤسسات، ففي هذا المستوى يتم التدخل في إثبات ومصادقة الإستراتيجية الأساسية المعدة من طرف التسويق.

ب- **على مستوى وحدات الأعمال** : يلعب التسويق الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأنشطة وتعريف الميزة التنافسية وتكون وظيفة التسويق مكلفة بسياسة العلامة مثلا التي تعد اليوم عنصر هام في سياسة المؤسسة.

ج – **على المستوى الوظيفي** : إستراتيجية التسويق تختص بتشكيل المنتجات، تجزئة السوق أو صنف معين من العملاء الذين يهمون المؤسسة بوجه عملي ستأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع، مزيج تسويقي لمنتجاتها.

من التعاريف السابقة يتضح أن الإستراتيجية التسويقية هي عملية تتضمن التخطيط للتسويق، وهي كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر إلى العوامل المحيطة بالمؤسسة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة، وإذا كان هذا كذلك، فما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق؟

ثانيا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق :

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه : "كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من ناحية البيئة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة بالنظر إلى الأولويات المقررة".[3] وبشكل عام يركز التخطيط الاستراتيجي على مختلف عوامل البيئة الكلية للمنظمة. وهذا يعني ضرورة فهم البيئة وخاصة الخارجية منها. ومن الملاحظ أيضا أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة مختلف العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل الأهداف التي تم تحديدها مسبقا.

وفي مجال التسويق يلاحظ أن إستراتيجية التسويق هي الموجه المركزي للإستراتيجية العامة للمنظمة نفسها وذلك لأسباب منها أن إدارة التسويق أكثر قدرة على فهم ما يجري في البيئة المحيطة للمنظمة من جهة ويحكم اتصالها المستمر مع المستهلكين والمنافسين وباقي الشركات المؤثرة في الأسواق المستهدفة من جهة أخرى ويمكن توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والإستراتيجية التسويقية من خلال الشكل التالي :

[1] - André Boyer et autres, Panorama de la gestion, édition, Paris, France,1999, p.69
[2]- Lendrevie et Denis lindon, Marcator, Dunod, 8 édition, Paris, France, 2006, p.662
[3]- محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص.24

الشكل رقم (14) : مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر : محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق : مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص.24

إن التخطيط الاستراتيجي للشركة يتضمن سلسلة من الأنشطة وهي كما يلي :[1]

- تحليل أداء المنظمة بشكل عام.
- تحديد التحديات الإستراتيجية التي تواجهها المنظمة حاضرا ومستقبلا إن أمكن.
- تحديد الفرص المتوفرة أمام المنظمة والوسائل التي يمكن استخدامها لاستغلال تلك الفرص.
- تحديد مهمة، أهداف واستراتيجيات وحدات العمل داخل المنظمة.
- تقرير الأولويات من الأهداف المراد تنفيذها، مع تطوير الاستراتيجيات الفرعية لكل وحدة عمل

أما الأنشطة التسويقية التي تقع ضمن مسؤولية المدير التنفيذي هي :

- المشاركة في إعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تطوير وحدات العمل بما يتناسب مع أولويات المؤسسة وقدراتها المالية والبشرية.

"ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أداة هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها التسويقي، والبيئة التسويقية المحيطة بها. ويعتمد على وضع أهداف إستراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء تحليل مهمة المنظمة، وموقفها داخليا وخارجيا، وتحدد الإستراتيجية التسويقية التي تمكن من تحقيق الأهداف التسويقية وصولا لتحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها".[2]

[1]- نفس المرجع، ص.24.
[2]- محمد جمال الشاهد، التخطيط الاستراتيجي للتسويق وفوائده، http ://aydina.kenanaonline.com/topics

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه : "النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغير البيئة التي تعمل بها المؤسسة مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكيف المستمر بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية ".[1]

ويعرف كذلك على أنه : "العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، وتنمية عناصر المزيج التسويقي التي تصل إلى تحقيق هذه الأهداف، والقيام بالمفاضلة بين البدائل واختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار".[2]

مما يلاحظ على التخطيط الاستراتيجي للتسويق أنه يعكس جملة من الخصائص وهي :[3]

1- المخاطرة المحسوبة، فالسوق عادة يعمل في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة.

2- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط منها.

3- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية والتركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.

4- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى الأهداف الرئيسية.

5- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.

6- التكامل والترابط بين جميع وظائف المنظمة.

7- الحاجة بقدر كبير من المعلومات أغلبها تأتي من خارج المنظمة، والتركيز على البعد الزمني للتطور وأن يكون ممكنا وواقعيا مع تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف.

8- توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

ويمكن النظر إلى مبررات التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال تحليل أثر المعلومات التالية :[4]

- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من جهة، وتعاظم درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات داخل نفس الصناعة وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار من جهة أخرى.
- التغير المستمر نسبيا في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والذي يؤدي إلى تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للمنتج.
- التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين.
- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمنظمات.
- إشباع الأسواق وتباين خصائصها.

---

[1]- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص.144

[2]- عصام الدين أبو عقلة، التسويق : المفاهيم والاستراتيجيات بين النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.128

[3]- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة : وضع إستراتيجية تسويقية، ط 1، مركز بميك للخبرات المهنية، مصر، 2003، ص.ص.02-03.

[4]- محمد عبيدات، مرجع سابق، ص.20

المطلب الثاني : مكونات الإستراتيجية التسويقية

تتكون الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من العناصر التالية :[1]

1- **المهمة الأساسية :** فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المنظمات والنابعة أصلا من المهمة التي أنشأت من أجلها المنظمة. كذلك يجب أن تحدد المهام الفرعية الأساسية بالنسبة لوحدات المنظمة وفروعها، وضمن إطار هذه المهام فإن الإستراتيجية التسويقية لابد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي ستزاولها المنظمة أو فروعها والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

2- **الأهداف التسويقية الرئيسية للمنظمة :** وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المنظمة تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن قياسها. وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة.

3- **افتراضات معينة حول البيئة المحيطة بالمنظمة :** ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق. كما تشمل تحديدا العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المنظمة وقدرتها على مواجهتها والتصدي لها.

4- **تقييم القوة التنافسية للمنظمة :** فالإستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعة في السوق.

5- **تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة :** ويجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل منتج من المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة المنظمة انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولا إلى الانجازات المنشودة.

6- **تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للمنظمة :** وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

7- **التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة :** والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المنظمة. إن التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات وحسابها بشكل دقيق من شأنه أن يساعد في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المنظمة في الاتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

---

[1]- ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004، ص5.

المطلب الثالث : عمليات الإستراتيجية التسويقية

يتفق العديد من كتاب التسويق على أن الإستراتيجية التسويقية تتكون أساسا من العمليات الثلاثة (التجزئة، الاستهداف، التموضع) فالمؤسسة الناجحة هي التي تقوم باختيار الأجزاء السوقية بعد عملية التجزئة للسوق الكلي وفقا لمتغيرات عديدة، واستهداف هذه الأجزاء بمزيج تسويقي يلائم حاجات ورغبات مستهلك ذلك الجزء، وهذا وفقا لموارد المنظمة وأهدافها. وفي عملية مكملة قد تعمل على خلق موضع سوقي لمنتجاتها وخلق انطباع وإدراكا دائما في ذهن المستهلك كل ذلك بصفة أفضل من المنافسين، وتتمثل هذه العمليات في الآتي :

أولا : تجزئة السوق :

للوصول إلى توضيح الاستراتيجيات الممكن التعامل معها في السوق، يتطلب الأمر أن نبين بعض الجوانب المتعلقة بالسوق وتجزئته ومفهومه والمتمثلة في الآتي :

1- مفهوم تجزئة السوق :

تجزئة السوق تعتبر العملية الأهم التي تختص بها إدارة التسويق، حيث تقوم المنظمة بتحديد سوق منتجاتها وقبل التطرق إلى مفهوم التجزئة السوقية نشير أولا إلى مفهوم السوق.[1]

ويعني السوق : "مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم شروط وهي الحاجة أو الرغبة أو الاهتمام بالمنتج والدخل الحالي والمستقبلي والاستعداد للشراء "[2].

كما يعرف على أنه : "مجموعة المشترين الحاليين والمرتقبين الذين تتوفر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية، إضافة إلى الصلاحية لاتخاذ القرار الشرائي"[3].

فمن خلال هذين التعريفين نجد أنه لا يمكن اعتبار السوق مجرد مكان أو أفراد متواجدين في منطقة محددة وإنما هناك عوامل عديدة يجب تحقيقها لكي نضمن رضاهم وهذه العوامل هي:[4]

- تقديم السلع والخدمات التي يطلبها المستهلكين بالكميات والجودة المطلوبة.
- توفير السلع في الزمان والمكان المناسبين.
- إشعار المستهلك بأنه يدفع سعر لقاء سلعة ذات جودة عالية متناسبة والسعر المدفوع.

ومن هذا فإن السوق حالة متغيرة وغير مستقرة وهذا ما يتوجب القيام بتجزئة السوق والتي تقوم على فلسفة : **"إذا كان من الممكن إرضاء كل الناس بعض الوقت أو إرضاء بعض الناس طول الوقت فإنه من الصعب إرضاء كل الناس طول الوقت".**[5]

---

[1]- ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.
[2]- إسماعيل السيد، التسويق، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص99.
[3]- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، دراسة السوق، ط 1، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، دون سنة النشر، ص2.
[4]- ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، ط 1، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص145.
[5]- نفس المرجع.

وعليه يمكن تعريف تجزئة السوق على أنها : "تقسيم السوق الكلي (غير المتجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة، بقصد إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية"[1].

وتعرف كذلك عملية التجزئة بأنها : "الإستراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانسا وذلك لخدمة تلك الأسواق من خلال ما يعرض من منتجات"[2].

وتعرف أيضا على أنها : "إستراتيجية لأجل اختيار الزبائن وتمييزهم تبعا لاختلاف استجابتهم للجهد التسويقي والاختيار بين بدائل الفرص التسويقية وتكييف الاستراتيجيات التسويقية لتلك الفرص المفضلة"[3].

نستنتج من التعاريف السابقة بأن تجزئة السوق : "تعني في حقيقتها الاستجابة الدقيقة لتوجهات المستهلك في إشباع حاجاته من السلع والخدمات من خلال تسهيل مهمته في الحصول عليها، عن طريق تقسيم السوق الكلي وفق مجاميع المنتجات أو الإشراف على أسواق أصغر ليتمكن من الحصول على ما يحتاجه دون عناء في البحث عنها، وأن تكون تلك الأسواق المجزئة متجانسة فيما بينها"[4].

ولنتوصل إلى تجزئة فعالة وناجحة فإن هناك مجموعة متطلبات أساسية يجب الأخذ بها وهي :[5]

1- **إمكانية القياس** : بمعنى وجوب توفر معلومات حول أهم خصائص المستهلكين وهذا ما يمكننا من قياس هذه المعلومات.

2- **الحجم والأهمية** : أي ضرورة إعداد أجزاء واسعة وتكون كافية جدا وذات مردودية لتبرير إعداد إستراتيجية تسويقية خاصة.

3- **إمكانية النفوذ والوصول** : أي قدرة المؤسسة على الامتلاك الفعلي لعروض تجارية باتجاه الأجزاء المختارة.

4- **التباين والاختلاف** : أي أن الأجزاء هي فعلا مختلفة من واحد لآخر من وجهة نظر المتغيرات المختارة.

إن مفهوم التجزئة السوقية يتداخل مع مفهوم التجزئة الإستراتيجية التي تعرف على أنها : " تقسيم أنشطة المنظمة في مجموعات متجانسة تطبق نفس التكنولوجيا لنفس الأسواق ونفس الزبائن"[6].

فالتجزئة الإستراتيجية هي إذن : "الفصل بين أسواق المنظمة، وهذا ليس بهدف ملائمة مزيج تسويقي لكل تجزئة، بل كذلك يستفيد كل منتج ينتمي إلى نفس التجزئة الإستراتيجية من نفس الكفاءات والمنافسين المشابهين وتركيبة عوامل النجاح التي هي في حاجة إليها وبالتالي كلا التجزئتين لا تتضاربان وذلك لطبيعتهما المختلفة فهما

1- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص.283
2- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.78
3- نفس المرجع
4- ثامر البكري، مرجع سابق، ص.66

5 -Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p.300
6 - Mohamed seghir djetli, Marketing strategique, Ibn Sina edition, Alger, 2001, p.29

متكاملتان بحيث التجزئة الإستراتيجية تسبق التجزئة السوقية ومنه فهي تعمل على توسيع التفكير إلى ميادين مختلفة كتكنولوجيا الإنتاج، البحث والتطوير،... وتقبل التطور كمبدأ للتفكير وتحث على السهر الدائم وتركز على عوامل النجاح"[1].

والجدول الموالي يوضح الاختلاف بين المفهومين

الجدول رقم **(1) : يوضح الاختلاف بين التجزئة السوقية والتجزئة الإستراتيجية**

التجـــــــــــزئة الإستراتيجية	**التجـــــــــــزئة الســـــــــــوقيـــــة**
يركز على قطاعات المؤسسة بوجه كامل.	تركز على قطاع أعمال المؤسسة.
يعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة بـــــ : - نفس التكنولوجيا. - نفس الأسواق. - نفس المنافسين.	يعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لنفس الاحتياجات، نفس السلوكيات.
يسمح بالكشف عن : - فرص خلق أو اكتساب أنشطة جديدة. - ضرورات التنمية أو التخلي عن الأنشطة الحالية.	يسمح بتكييف المنتجات مع المستهلكين، اختيار الأهداف المميزة وتعريف المزيج التسويقي الملائم.
متابعة التغيرات في الآجال المتوسطة والطويلة.	متابعة وتحدي التغيرات في الآجال القصيرة أو المتوسطة.

Source : Mohamed Seghir Djetli, Marketing stratégique, Ibn Sina édition, Alger, 2001, p 30

2- مراحل التجزئة السوقية ومتغيراتها :

هناك عموما ثلاث خطوات تجرى للقيام بعملية التجزئة وهي كالآتي :[2]

أ. **مرحلة البحث** : وتتم من خلال مقابلات واجتماعات مع المستهلكين لفهم أحسن لمحفزاتهم، قدراتهم وسلوكياتهم من خلال المعطيات التي جمعت وهذا بالاستعانة بإعداد استبياني حول قدرات هؤلاء المستهلكين بخصوص المنتجات وأهميتها النسبية، الشهرة، قدرات الاستغلال للمنتج، العادات المرتبطة بأصناف المنتجات، الأصناف السوسيوديمغرافية والخصائص الأخرى.

[1] - Yaves Chirouse, Le Marketing stratégique, Marketing édition, Paris, France, 1995, p.17

[2] -Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p.p.287- 288

ب. **مرحلة التحليل :** فالمعطيات تخضع لتحليل متغيراتها والقيام بعملية إنقاصها إلى أقصى درجة أو تحليل التصنيفات المختلفة للأجزاء والذي يسمح بكشف مختلف الأجزاء الحالية أو المحتملة وإظهار التباين بين مختلف هذه الأجزاء.

ج. **مرحلة تعريف الأجزاء :** فتعرف الأجزاء من خلال القدرات والسلوكيات والخصائص الأخرى وهكذا يحدد كل جزء على حدا ومختلف الخصائص والمتغيرات المكونة له.

تتواجد العديد من أوجه التجزئة السوقية تبعا للمتغيرات المستخدمة هذه الأخيرة تصنف إلى أربعة أصناف رئيسية هامة :[1]

- متغيرات سوسيوديمغرافية (المنطقة، نمط الشراء، السن،...)
- متغيرات الشخصية ونمط الحياة.
- المتغيرات السلوكية.
- متغيرات الميزة المبحوث عنها.

إن المتغيرات الأولى والثانية هي متغيرات عامة تخص الأفراد، أما مجموعة المتغيرات الثالثة والرابعة فهي متغيرات خاصة بالمنتجات والحاجات.

والجدول التالي يوضح بعض أهم المتغيرات الديمغرافية الاجتماعية الاقتصادية.

---

[1] -Lendrevie, Denis Lindon, op.cit, p. 693

الجدول رقم (2) : يوضح بعض أهم المتغيرات المتدخلة في تجزئة السوق

أصنـــــــــــاف المتغيــــــــرات	أمثلـــــــــــــــــــــــــة
الديمغرافية : - الجنس - العمر - الخصائص العضوية - حجم الأسرة - تركيبة العائلة	- نساء، رجال - أقل من سنة، من سنة إلى 5 سنوات، من 5 سنوات الى 15 سنة، أكثر من 15 سنة - لون الشعر والجلد...الخ - 1. 2. 3. 4 . وأكثر - أعزب، زوج، زوج بأطفال، زوج بدون أطفال
الجغرافية : - طبيعة السكن - صنف المدينة، المسكن - المناخ	- الشمال، الجنوب، ... الخ - تضم أقل من 10000 مواطن، أكثر من مليون ساكن - بارد، حار، معتدل
الاجتماعية : - الدخل - مستوى التعليم - الديانات	- أقل من 1000 دج، من 1000 الى 10000دج، أكثر من 10000 دج - ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي،... - الإسلامية، المسيحية، اليهودية، ...

Source : Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Marcator, 8eme edition, Dunod, Paris, France, 2006, p.694

مما سبق يمكن القول أن تجزئة السوق تكشف للمنظمة الفرص التسويقية، فهي بمثابة وسيلة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات عملاء معنوية لهم احتياجات أو سلوكيات مميزة يمكن أن تتطلب منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف. وبعد تحديد هذه القطاعات، يجب تقييم كل قطاع سوقي واختيار واحد أو أكثر منها من خلال الاستهداف السوقي.

ثانيا : الاستهداف السوقي :

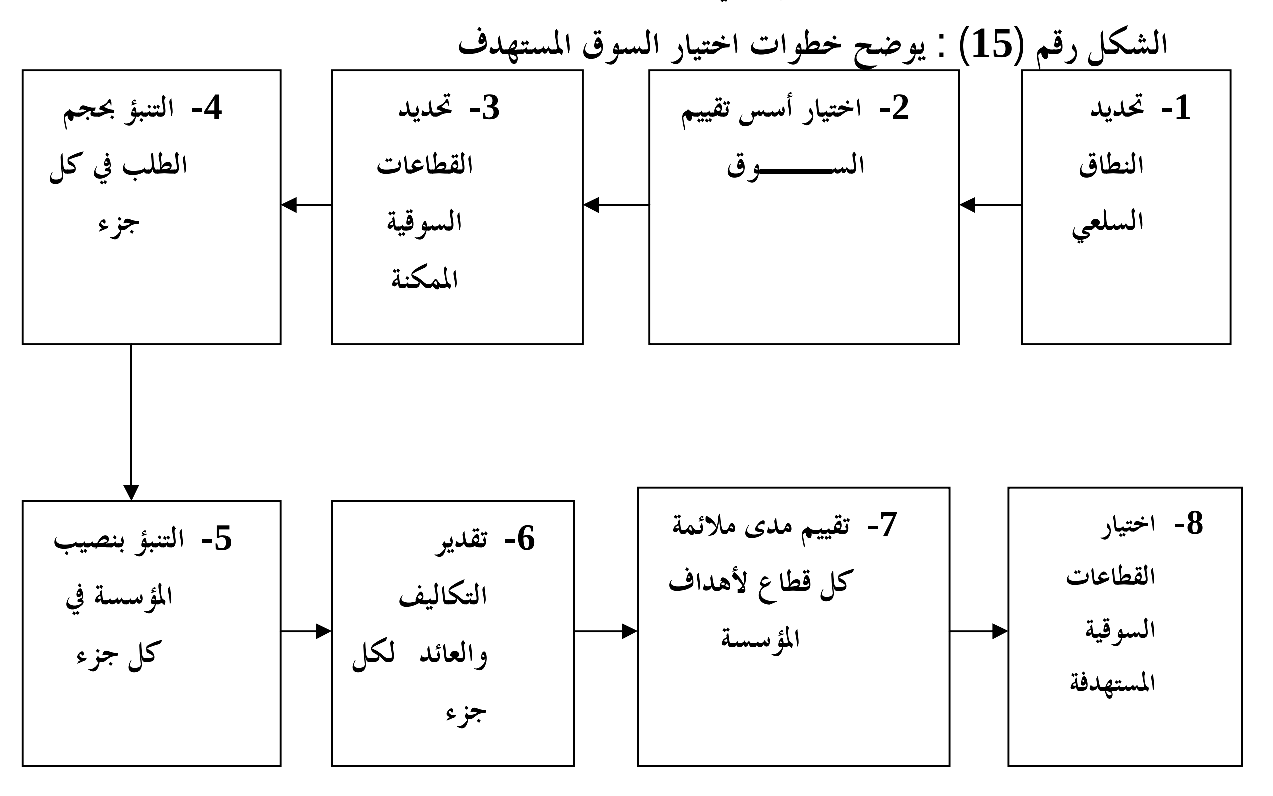
بعد تعريف المجموعات المتجانسة من المستهلكين من خلال عملية تجزئة السوق التي تعتبر قاعدية للعمليات اللاحقة وبالتالي على المنظمة تحديد واختيار الأسواق التي سيتم خدمتها، "ويلاحظ في الآونة الأخيرة أن

المنظمات قد اتجهت إلى تطبيق فكرة الاستهداف السوقي حيث أن هذا الأخير يساعد على تحديد الفرص السوقية المتاحة ويزيد من قدرة المنظمة على خدمة أسواقها بكفاءة وفعالية"[1].

1- خطوات عملية الاستهداف ومتغيراته :

إن أهم شيء تعنى به الإستراتيجية التسويقية هو تحديد القطاعات الممكنة للاستهداف، هذا الأخير يمر على عدة خطوات موضحة بالشكل التالي :

الشكل رقم (15) : يوضح خطوات اختيار السوق المستهدف



المصدر : محمود جاسم الصمدعي، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.147

فتبدأ العملية بالتركيز على حاجات السوق كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فهي اختيار أسس تقييم السوق حيث يمكن ذلك من تقسيم السوق إلى قطاعات حسب أسس مختلفة مثل الأسس الديمغرافية أو الجغرافية أو أي أسس أخرى.

أما الخطوة الثالثة فهي تحديد القطاعات السوقية الممكنة، ويجب هنا مراعاة حالة مهمة عند اختيار أسس تقييم السوق الذي يؤدي تطبيقها في نهاية الأمر إلى تجزئة السوق إلى قطاعات بحيث يتكون كل قطاع من مجموعة من المستهلكين الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة.

أما ما يتعلق بالخطوة الرابعة فهو التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع، حيث يتم تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.

[1]- نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية : إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص.183

أما الخامسة هي التنبؤ بنصيب المؤسسة في كل قطاع بتحديد نصيب المؤسسة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها، وتأتي بعد ذلك خطوة تحديد أو تقدير التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع، حيث أن المقارنة مابين التكلفة والعائد لكل قطاع من تلك القطاعات هي النسبة التي يمكن أن تحقق بها النجاح أو عدم النجاح في ذلك القطاع.

ثم بعد ذلك مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المنظمة حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر بأهداف المنظمة ومن ثم اختيار القطاع السوقي المستهدف.[1]

كما أن اختيار الأجزاء المستهدفة لا يتم إلا من خلال توفر متغيرات أهمها :[2]

أ. **توافقه مع أهداف المنظمة :** الإستراتيجية التسويقية تنطوي في إطار الإستراتيجية العامة، الهدف المحدد يجب أن يتوافق مع التوجهات الكبرى للسياسة العامة المحددة من طرف المسيرين.

ب. **الملائمة مع صورة المنظمة:** فالاختيار يقع على الأجزاء التي تمتلك المنظمة انطباعا متميزا لصورتها التي تتم بعملية مطلوبة من الأعمال التجارية والاتصالية وهذا ما يجب تقويته.

ج. **جاذبية الجزء المحدد والمخاطر المرتبطة به :** فكل جزء يتم من خلال تحليل فرصه ومخاطره أو تهديداته وهذا التحليل يرتكز على مفهوم المزاحمة لكل قطاع أو جزء حسب نموذج Porter.

د. **حجم ونمو الجزء (الهدف) :** موارد المنظمة تكون كقيد طبيعي في اختيار الهدف وكذلك يجب أن يتوافق مع قدرات المنظمة وهذا ما يفسر اقتحام المنظمات المتوسطة والصغيرة لتجنب المجابهة الشرسة مع المنظمات الكبيرة على عكس هذه الأخيرة ذات الموارد الضخمة والتي باستطاعتها استهداف الأسواق المحلية والدولية.

ه. **احتمال نجاح المنظمة :** وهو مرتبط بمجموعتين من المتغيرات المتداخلة :

- عوامل القوى والضعف للمنظمة والمنتج المعروض.
- التقبل المحتمل للجزء السوقي المدروس لهذا المنتج.

وهذا ما يؤدي بنا إلى تعريف المتغيرات التي يريدها المستهلك المحتمل عند أخذ القرار الشرائي من بين هذه المتغيرات (الاختلاف حسب المنتج المدروس) منها السعر، الجودة، الأداء، الصورة، جودة الخدمات،... الخ

2- تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة :

هناك ثلاث استراتيجيات بديلة يمكن للمنظمة اختيار من بينها عند تحديد التغطية السوقية[3] كما هي موضحة في الشكل التالي :

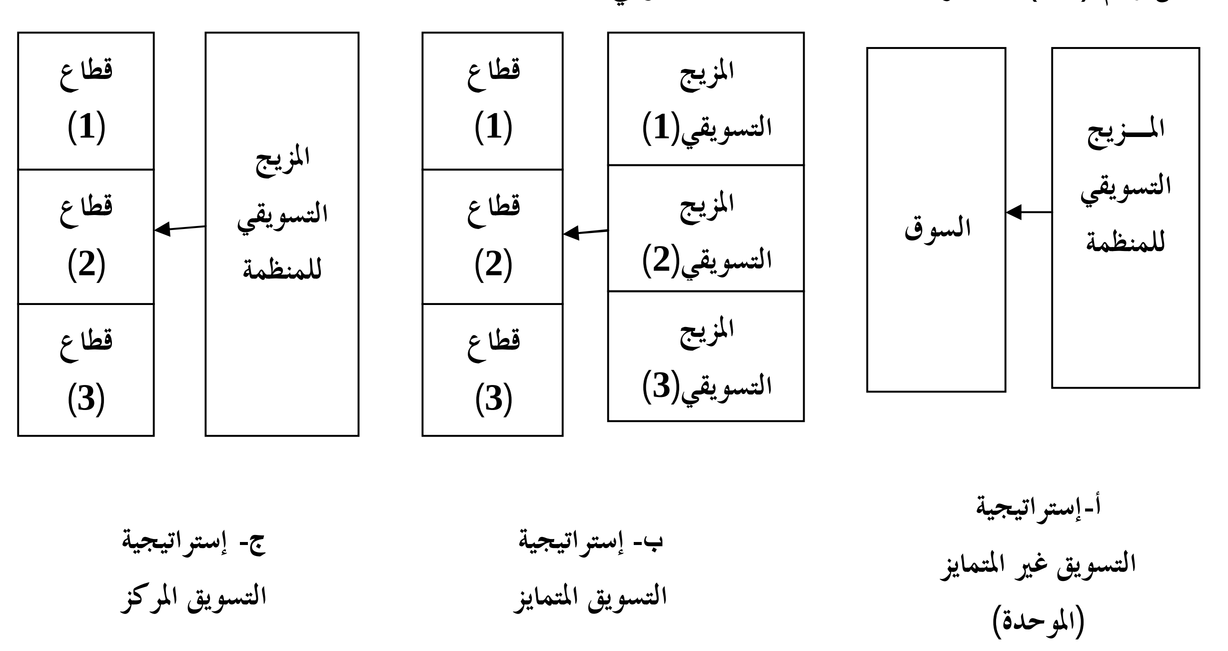
---

[1]- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.ص.146- 148

[2] - Guy Audgier, Marketing pour l'entreprise, Gualino édition, Paris, France, 2003, p.133

[3] - Jean Jaque Lambin, Ruben Chumpitaz, Le Marketing stratégique et opérationnel, 5ème édition, Dunod, Paris, 2003, p.p. 49- 50

الشكل رقم (16) : استراتيجيات الاستهداف السوقي



المصدر : محمد فريد الصحن، التسويق : المفاهيم والاستراتيجيات، ط 1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص.230

أ- **إستراتيجية التسويق غير المتمايز :** تعامل هذه الإستراتيجية السوق كله كهدف، وتركز على فكرة مفادها أن حاجات المستهلكين نمطية وموحدة ومثال ذلك الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة كوكا كولا التي استخدمت نفس الزجاجة والذوق ونفس الحملات الإعلانية في جميع الأسواق، ويتم تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات في حالة وجود فروق بين القطاعات السوقية، ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق اقتصاديات سلمية فيما يخص الإنتاج، بحوث التسويق تكون سطحية، إضافة إلى تطبيق مزيج تسويقي موحد في كل القطاعات والخطر الذي يميز هذه الإستراتيجية هو المنافسة الشديدة في السوق.

ب- **إستراتيجية التسويق المتمايز :** في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة للمزيج التسويقي تتميز وخصائص كل قطاع تسويقي، من مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق تلبية أكبر لحاجات الزبائن، كما تمكن من الرفع من رقم الأعمال، احتلال مركز سوقي قوي بالعكس من ذلك تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحمل المنظمة تكاليف ضخمة فيما يخص البحث والتطوير، الإنتاج والتخزين، دراسة السوق، الترويج ونظم الرقابة إضافة إلى الأخطار المالية، يمكن أن تتعرض منتجات المنظمة إلى منافسة فيما بينها إذا لم تحدد القطاعات السوقية جيدا وهو ما يعرف بظاهرة **Cannabalisme** *

* Cannabalisme: تعني زيادة التكاليف دون التأثير في المبيعات

ج- **إستراتيجية التسويق المركز :** تقوم المؤسسة باستخدام هذه الإستراتيجية في حالة خدمتها لقطاع سوقي وحيد بحيث تعد سياسة للمزيج التسويقي يتلاءم مع هذا القطاع. وما يميز هذه الإستراتيجية، هو تمكن المنظمة من السيطرة على هذا القطاع السوقي، بحيث تحتكره وتصبح رائدة فيه، مما يمكنها من تحقيق معدلات عالية للمردودية، وتتلاءم هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بمحدودية مواردها. إن تحقيق مردودية عالية يمكن المنظمة من تطوير هذه الإستراتيجية لتشمل قطاعات سوقية أخرى.

ثالثا : عملية التموضع :

بعد تحديد الأسواق المستهدفة تقوم المنظمة بالبحث عن الوسيلة التي تمكنها من التميز عن منافسيها والتموقع في أذهان مستهلكيها ومن ثم صياغة مزيج تسويقي يتناسب وخصائص كل قطاع.

1- مفهوم عملية التموضع وأدواته :

يعد التموضع أحد العناصر الهامة التي يتوقف عليها نجاح منتجات المنظمة في الأسواق المستهدفة، ويسمح التموضع بتكوين صورة جديدة عن منتجات المنظمة، وتمكن الزبائن من التمييز بينها وبين منتجات المنافسين.

ويعرف التموضع بأنه : "تحديد مجموعة من الخصائص في منتج أو علامة ما بهدف إعطائه موقع خاص في ذهن المستهلك"[1].

وتعرف أيضا عملية التموضع على أنها : "كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين للمؤسسة لما تقدمه من منتجات وذلك مقارنة بما يقدم منافسيها"[2].

ويعرف كذلك على أنه : "خيار استراتيجي يبحث عن إعطاء عرض (منتج، علامة أو مؤسسة) وضعية صادقة، مختلفة وجذابة في قلب السوق وفي ذهنية العملاء"[3].

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية التموضع هي سياسة وخيار استراتيجي تنتهجه المؤسسة لشغل وضعية خاصة لمنتجاتها أو علاماتها في السوق، وفي ذهن المستهلك أفضل عن باقي المنافسين.

ويمكن للمنظمة التموضع (التموقع) في أذهان مستهلكيها باستخدام مجموعة من الأدوات هي :[4]

- **التمايز في المنتج ذاته :** بمعنى خلق مجموعة من الخصائص في المنتج لتمييزه عن المنتجات المنافسة.
- **التمايز عن طريق الخدمة المقدمة للزبون** (سهولة إيصال الطلبيات، سهولة التسليم، احترام مدد التسليم، شرح كيفية استخدام السلعة،...)

[1] - Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p.739

[2]- إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص.119

[3] - Lendrevie Jaques, Denis Lindon, op.cit, p. 731

[4]- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ط 9، المتحدة للنشر، مصر، 1999، ص.189

- **التمايز عن طريق العمال :** بمعنى خلق مجموعة من الصفات في عمال المؤسسة تميزهم عن المؤسسات المنافسة وتتمثل هذه الصفات في :[1]
  - الاحترام؛
  - التكفل بانشغالات الزبائن؛
  - الاتصال :حسن التعلم والاستماع.

وعملية التموضع هي عملية تسويقية تهدف أساسا إلى :[2]

- إعطاء صورة مقبولة للمنتج أو العلامة.
- تجنب المنافسين.
- تقوية الولاء للعلامة أو المنتج.
- الإحاطة بتطور الإدراكات الذهنية في السوق للعملاء.

2- خطوات عملية التموضع :

تمر عملية التموضع بعدة خطوات يمكن تلخيصها كالأتي :[3]

الخطوة الأولى : ملاحظة السوق والتشخيص : "وهي تتعلق بالإجابة على عدة أسئلة :

- هل السوق تزدحم بالمنافسين؟
- من هم المنافسون (الشهرة، تعداد العلامات المفضلة للمستهلكين، وإمكانية الإحلال)؟
- كيف يحدد المشتري العلامات المتنافسة من واحدة لأخرى؟
- هل الإدراك أو الانطباع هو نفسه لدى كل المشترين؟
- هل المؤسسة في وضعية مسيطرة؟ (ما موقف المؤسسة)؟
- ما هي الوضعيات الشاغرة في السوق؟ وأين تغيب المنافسة؟
- على أي أساس يقيم المشترون العلامات (جودة،سعر...)؟

الخطوة الثانية : اختيار مفهوم المنتج : إذا كان مفهوم المنتج هو الذي يحدد التموضع أي أنه توفيقه المنتج مضمونه والذي يدرك من طرف المشتري وهو ناتج عن وظائفه التقنية والنفسية فالمؤسسة تبحث عن أحسن ملائمة بين المفهوم، الهدف المحدد، الأهداف والوسائل الممكنة. ولهذا وجب الإجابة عن أسئلة عديدة منها :

- ما هي أبعاد تموضع المنتج؟
- هل حجم السوق كاف لضمان المردودية؟
- ما هي ايجابيات التموضع مقارنة بالمنافسين؟

[1]- طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص.189

[2] -P. Amerien et autres, Marketing : stratégies et pratiques, Natan édition, Paris, France, 1997, p.14

[3] - Ibid, p.p.154-155

الخطوة الثالثة : العمل التجاري :

.بمجرد تبني المفهوم والتموضع علينا بمرافقته بمزيج متكيف إن التموضع هو مفتاح التسويق العملي الذي يرتكز على قرارات المزيج التسويقي.

إن الخطوات السابقة تمر من خلال المراحل التالية :[1]

أ- **تحديد سيناريوهات الشراء :** أي مختلف فرضيات الشراء واستخدامات المنتج وهذا بدراسة النوعية (مقابلات حرة، اجتماعات مع مستهلكين).

ب- **تحديد المجموع المدرك أو الحقل التنافسي** (أي جميع العلامات التي تأتي في ذهن المستهلك عند قرار الشراء وتتم بإجراء الدراسات النوعية (مقابلات حرة مباشرة، اجتماعات مع المستهلكين ...).

ج- **تعداد جميع المتغيرات لاختيار المنتج :** وهذا بنفس السابقة.

د- **عزل المعتقدات المحددة :** أي المتغيرات المهمة البارزة وغير الرئيسية في اعتقاد المستهلك وتتم بمعطيات عدة منها تحليل المعطيات.

هـــ- **دراسة صورة العلامات للمجموع المدرك أو للحقل التنافسي :** لكل خاصية محددة وتتم بدراسات نوعية وكمية.

و- **تحليل تفضيلات المستهلكين لكل خاصية محددة للطلب** وهذا بترتيب العلامات المفضلة لكل متغير مختار (وتتم بدراسات نوعية وكمية).

ي- **مقارنة الصور المرغوبة لكل علامة في المجمل المدرك مع التفضيلات المنتظرة.**

ع- **عزل مجموع الأفراد غير الراضين عن العلامة الحالية.**

ك- **اقتراح عرض جديد بموضع جديد ثم التأكد من الجدوى التجارية المالية التقنية** (وتتم من خلال تشخيص داخلي للمؤسسة، دراسة الموارد المدركة والضرورية).

ل- **القيام بالعمل ومراقبة التموضع :** وذلك بإعداد مزيج تسويقي ملائم وإعداد مخطط تسويقي ثم دراسة العلامة، تشخيص وإعداد الفروقات، الأهداف والانجازات.

م- **إعادة التموضع** (وهذا بالرجوع إلى المرحلة الأولى).

مما سبق يمكن القول أن اختيار التموضع يعتمد على درجة تأثير كل السوق المستهدفة، درجة المنافسة والموارد المتاحة حيث يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم تجميعها في السوق لوضع تصور عام على المزيج التسويقي الذي يمكن العمل به، وطبقا لذلك يتم تقدير مدى استجابة المستهلكين المتواجدين في السوق المستهدفة، باستخدام البرامج الخاصة بالتموضع مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المنافسة والأداء المالي للمؤسسة (حجم المبيعات، الحصة السوقية، نسبة الأرباح)

[1]- إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص.120

المبحث الثاني : الأساليب المستحدثة لبناء الاستراتيجيات التسويقية

طالما كانت منظمات الأعمال تعمل في بيئة ديناميكية ومتحركة، فإنه يستوجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تسويقية واضحة لتؤشر مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئة الصناعة التي تعمل بها. ويتم ذلك بإتباع أساليب وتوجهات حديثة في بناء استراتيجيات تسويقية التي يمكن أن تتبعها المنظمات لتحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها وذلك بتحديد ما تريد أن تفعله المنظمة، ومن ثم تقرر كيف يتم ذلك. وكمدخل بسيط سنتطرق إلى هذه الأساليب الحديثة والتي يجب أن تتبناها المنظمات لتفعيل تلك الاستراتيجيات.

المطلب الأول : التوجه نحو الزبون

تشهد أنماط حياة وتوقعات الزبائن تطورات متنامية وتغيرات جوهرية، كانت نتيجة فرضتها النشاطات الحاصلة في عالم اليوم وما تحمله من تقنيات عالية كانفتاح الأسواق وبذلك تعدد السلع والخدمات المعروضة وتنوعها من حيث الأحجام والخصائص ...الخ والأفكار اللامتناهية التي صارت تغزو عقول الزبائن، التي فرضتها وسائل الإعلام والاتصال، مختصرة في الفضائيات التي أصبحت مركز جذب، إغراء، وترغيب وتغيير الاتجاهات...، وبهذا كله لم يعد الزبون ذلك المتلقي للسلعة والراضي بها بمجرد أنها تطفئ حاجته، وتلائم رغبته وميوله الآني، إنما ارتقى مستواه الاستهلاكي فصار لا يرضيه إلا ما هو فوق توقعه، ويحقق له السعادة و الإثارة؛ مركزا في ذلك على القيمة بكل أبعادها، التي يحصل عليها من وراء اقتنائه السلعة أو الخدمة. خاصة وأن المعلومة أصبحت في يده، بها يختار ما يناسبه من بين البدائل الموجودة التي لا تحصى، هذا ما فرض على المنظمات تبني توجها جديدا صالحا لمثل هذا الوضع وهو التوجه نحو الزبون والذي يجعل هذا الأخير يتصدر قائمة أولويات المنظمة، حيث أصبح أثمن أصولها، فصار التركيز على احتياجات العميل والتوجه برغباته ومجالات اهتمامه المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي.*

اتفق غالبية الخبراء في التفكير على أن في السنوات 60-70، هي سنوات ساد فيها تسويق الجماهير "**Marketing de Mass**"، واختلفت الآراء حول ما سيأتي بعدها؛ فكانت الموجة الموالية هي ما يدعى بالتسويق الجزئي "**Micro Marketing**"، أو تسويق القيمة "**Marketing de Valeur**"، أو فردية الجمهور "**Personnalisation de Mass**"، ومهما اختلفت التسميات، إلا أنها تصب جميعها في معنى واحد، يأخذ ميزة جديدة تتمثل في التفهم الجيد لحاجات الزبون، وتقديم أعلى قيمة له[1].

إن تبني المنظمة للحل التسويقي يعني بالضرورة توجهها بحاجات ورغبات الزبون، وصحة هذا يستلزم ما يلي :

* من أجل فهم هذه الحاجات والرغبات يجب على المنظمة البحث والتدقيق أكثر من خلال التمييز بين عدة أنواع من الحاجات، منها المعبر عنها (أي ما يقوله العميل) والحقيقة (أي ما الذي يريد قوله) وغير الظاهرة أو غير المعبر عنها (أي ما الذي لا يفكر فيه) والتي يحلم بها والحاجات العميقة (أي ما الذي يحفزه بسرية) ويقضي المفهوم التسويقي أن تؤثر المنظمة في هذه الحاجات ومحاولة خلق حاجات جديدة على الدوام من خلال استخدام قوى الإبداع بذكاء مع احتياجات الأفراد ورغباتهم أكثر من المنتجات بما يحقق أهدافها.

[1]-Neil Glass, traduit de l'anglais par : Eileen Tyack-Lignot, Management les 10 Défis, Editions d'organisation, Paris, 1998, p.67

1 - تحديد حاجات ورغبات الزبون من وجهة نظره وسلوكه وليس من منظور المؤسسة ونظرة العاملين بها، لأن عملية تحديد الخصائص التي يرغب فيها الزبون انطلاقا من تصورات المسؤولين يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها السوق، وبالتالي يجب أن تسعى المنظمة إلى تلبية حاجات حقيقية معبر عنها وليست متصورة، كما يجب على المنظمات القيام بالبحوث التسويقية ودراسات السلوك لمعرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة[1].

2 - التوجه بالزبون لا يعتبر مسؤولية قسم التسويق وحده، بل يجب أن يعمل كل عناصر المنظمة كنظام متكامل موجه لتلبية حاجات الزبون وزيادة مستوى الرضا لديه، وفي هذا المضمون جاء تصريح المدير التنفيذي لشركة **Ford** أثناء العمل على مشروع سيارة **Rover** أنّ الثقافة السائدة في الشركة مفادها أن الزبون يجب أن يحب السيارة، وقد أدركت أنه لا يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا فقط[2].

من هذا المنطلق يمكن القول أن الزبون أصبح محور اهتمام المنظمات ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، وحسب هذا التوجه أن تدرك المنظمات النقاط التالية :[3]

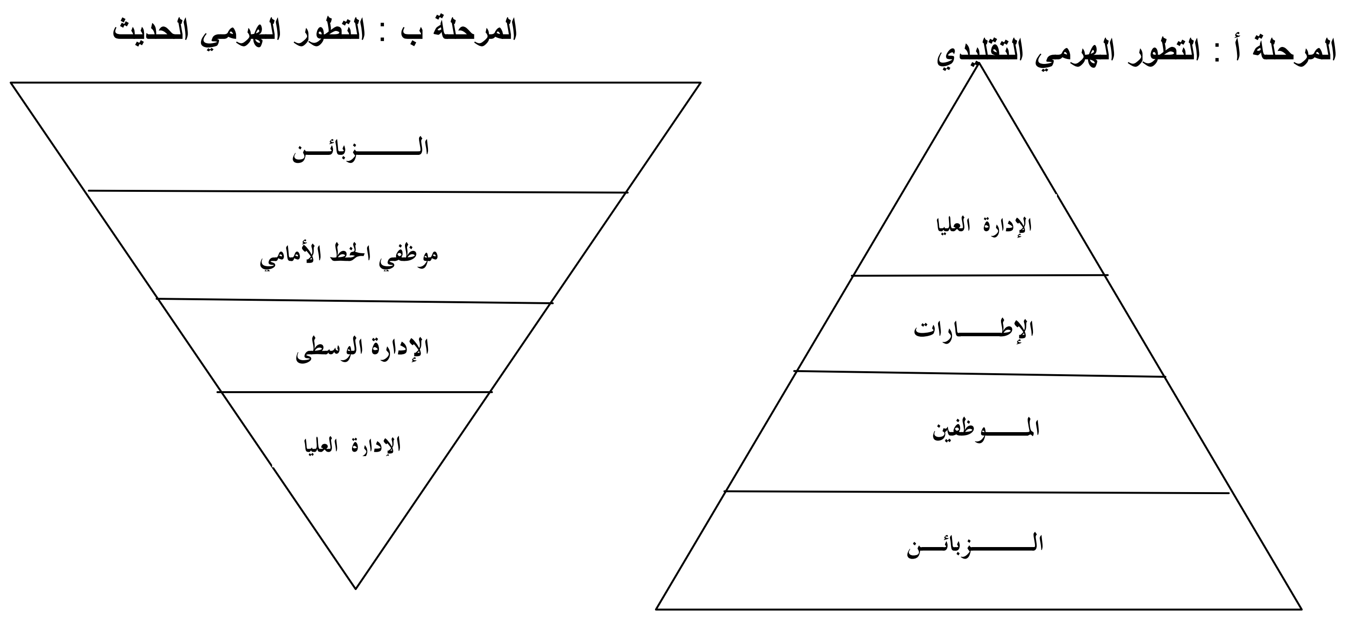
- جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون، حيث يعد أهم أصل في المنظمة، كما أن رسم استراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير؛
- المهمة الأساسية للمنظمة هي خلق واكتشاف الزبون، والمحافظة عليه بكسب ولائه؛
- الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة أداء إدارة المنظمة؛
- جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثمة إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على توطيدها والمحافظة عليها، أمر لابد منه.

إن الالتزام بالنقاط سابقة الذكر يمنح المنظمة إمكانية تكوين قاعدة عريضة من الزبائن ذوي الولاء المتولد عن الرضا بما تقدمه لهم من منتجات، وبالتالي الاستفادة من مردوديتهم على المدى البعيد.

ويطلق على المنظمات التي تنتهج هذا التوجه عدة تسميات لعل أكثرها انتشارا **"المنظمة التي تدار بالعملاء"**، **"المنظمة الموجهة بالزبون"**؛ فهذه المنظمات أصبحت تضع الزبون في قمة الهيكل الهرمي، وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعدما كان الهيكل الهرمي عكس ذلك، إضافة إلى التأكيد على أهمية الزبون عبر باقي مستويات الهرم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

[1]- كلود فوسلر، بيتر جيمس، ترجمة علاء احمد صالح، إدارة البيئة، ط 1، مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك، الجيزة، مصر، 2001، ص84.
[2]- فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، الجزء الثالث، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2002، ص188
[3] - Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p. 54

الشكل رقم (17) : النظرة التقليدية والحديثة للمنظمة تجاه الزبون



Source : Kotler et Dubois, Marketing Management, 11eme édition, Pearson Edition, France, 2004, P29.

نلاحظ أنه وحسب المرحلة **"أ"** كان الزبائن آخر اهتمامات المنظمة، في آخر المستويات، حيث كانت تفترض أنه مستقبل قابل لقراراتها ومنتجاتها؛ قابل لما تفكر هي أنه الأفضل له أما في المرحلة **"ب"** فقد أصبح عرضها يتوقف على ما يقدمه هو من طلبات، إضافة أنه وحسب الشكل نفسه **"ب"** أصبح على المنظمة الحرص على تلبية كل رغباته بل واستباقها إلى ما لم يطلب، فتفوق بذلك توقعاته وتحقق رضائه بمنتجاتها، و هذا ما يستوجب عليها التعرف بدقة على زبائنها وتحديد احتياجاتهم، وبالتالي جعل كل موظف يسعى من خلال وظيفته وفي حدود مسؤوليته إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية، بالتركيز على الأشياء التي تعتبر هامة وذات قيمة بالنسبة للزبون، و لعل أهم ما يساعد المنظمة في تركيز توجهها نحو الزبون، ما يلي :[1]

- السعي إلى معرفة مفهوم دقيق لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها الزبون، بدلا من الانقياد وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل. فعلى المنظمات تجنب أي نشاط لا يؤدي إلى رفع أسهمها لدى الزبائن؛ وذلك باستهداف مجموعات من الزبائن تثق في مقدرتها على خدمتهم بأفضل صورة وتحديد نوعية العمل الواجب القيام به والأعمال التي يجب الحذر منها لإرضاء هؤلاء الزبائن؛
- أن تجعل المنظمة صوت الزبائن مسموعا دائما وواضحا لديها، ذلك بأن تقوم بجمع معلومات متعلقة بهم تحرص على أن تكون دقيقة، ثم تستخدمها في تشكيل أساليبها الخاصة بالمعالجة وتحديد الأولويات وبذلك

[1]– ريتشار ويتلي وديان هيسان، الإدارة بالعملاء : إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، ط 1، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 1998، ص 35.

يصبح صوت الزبون أداة أساسية لنمو المنظمة، وبالتالي تكون المؤسسة قد قامت بتركيز اهتمامها على خدمة الزبون إلى جانب مصلحتها الخاصة؛

- تنمية روح الفريق في العمل داخل المنظمة، ذلك لأن النظرة في عالم الأعمال اليوم قد تغيرت، إذ حلت النظرة الأفقية بدل النظرة الرأسية، بمعنى أن اتجاه العمل داخل المنظمة يجب أن يكون نحو الآفاق بدلا من النظر إلى الأعلى، إذ ينصب اهتمام المنظمات الساعية لتحقيق مكانة عالمية نحو جعل منتجاتها ملبية لمتطلبات واستخدامات الزبون، و هو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود تعاون وثيق داخل كل وحدة من وحداتها؛ وبين هذه الوحدة والوحدات الأخرى، وبرز هذا التغيير في المنظمات التي لجأت إلى تطبيق نظام الفرق بدلا من النظام التقليدي التسلسلي الإداري، وذلك على مستوى الهيكل التنظيمي بأكمله، هادفة وذلك لإتاحة الفرصة أمام أكبر عدد ممكن من المرؤوسين للتفكير، بدلا من احتكار عدد قليل من المدراء لهذا التفكير، والهدف هو تحقيق أفضل خدمة للزبائن؛
- إن المدراء في المنظمات التي تدار بالعملاء، أصبحوا يتسمون بشكل جديد يختلف عن الشكل التقليدي القديم حيث كان المدير لا يتناقش، فيجلس على مكتبه و يعطي التوجيهات، ثم يبحث عن مفوضين آخرين لتحميلهم مسؤولية العمل، أما المدير في هذه المنظمات فيخرج إلى زبائنه و يتجول بين الأقسام متحدثا مع الموظفين، ومستعد لمساعدتهم؛ حيث أصبح عمله قائما على الاستقبال المباشر؛ وهناك مشاهد عديدة لمديرين يسعون دائما للعمل على دفع منظماتهم إلى مستويات أعلى؛
- أن تجد المنظمة و تؤكد على ضرورة الحصول على حماس الزبون، والتركيز على ربط علاقة قوية معه، بشكل يضمن استمراريتها لدرجة تصبح تخمن فيما يمكن أن يحتاج إليه الزبون وترتقي لمستوى إثارة إعجابه؛ ومعاملته بالأسلوب الذي يرضيه.

و عموما يمكن إظهار التوجه نحو الزبون بأهم جوانبه من خلال ما يلي :

الشكل رقم (18) : التوجــــــه نحــــو الزبــــون



Source : Kotler et Dubois, marketing management, 10ème Edition, publi-union, paris, France, 2002, P.34

حيث أن التوجه نحو الزبون يقتضي وجود اتصالات شخصية وعلاقة مباشرة بينه وبين المنظمة كان ما يسمى "تسويق العلاقة مع الزبون" أو "التوجه نحو العلاقة مع الزبون" أمرا حتميا بهدف بناء علاقة دائمة بين المنظمة والزبون، و يركز التوجه نحو الزبون على محورين هامين هما :

" **الشخصية Individu**" و" **العلاقة Relation**" : حيث يقوم التوجه نحو علاقة زبون على فكرة "**Ciblage**" أي استهداف أهداف صغيرة جدا، و دقيقة للغاية تسمح بالمعرفة الشخصية للزبائن من أجل الاستجابة للتوقعات الفردية، كما أن العلاقة ضمن هذا التوجه لا تقتصر على مجرد علاقة بائع يمارس عمله مع الزبون بصورة طلب وتسليم، بل أصبحت تسجل في سياق علاقة مع الزمن بين هذين الطرفين وتكون المردودية في هذا المفهوم مرتفعة على المدى البعيد.[1]

المطلب الثاني : عناصر المزيج التسويقي

نظرا للأهمية البالغة لعنصر المزيج التسويقي في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية نتطرق من خلال هذا المطلب إلى عناصر المزيج التسويقي ومكانة كل عنصر في تفعيل الاستراتيجيات التسويقية.

"ويعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها"[2]، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر التالية : المنتج **Produit**، التوزيع **place**، الترويج **Promotion**، السعر **Price** حيث أن كل عنصر منها يبدأ بحرف **P** فقد عرفت هذه المجموعة بـــ **4 P's Of Marketing**، وكل عنصر يمثل مجالا يحتوي على العديد من

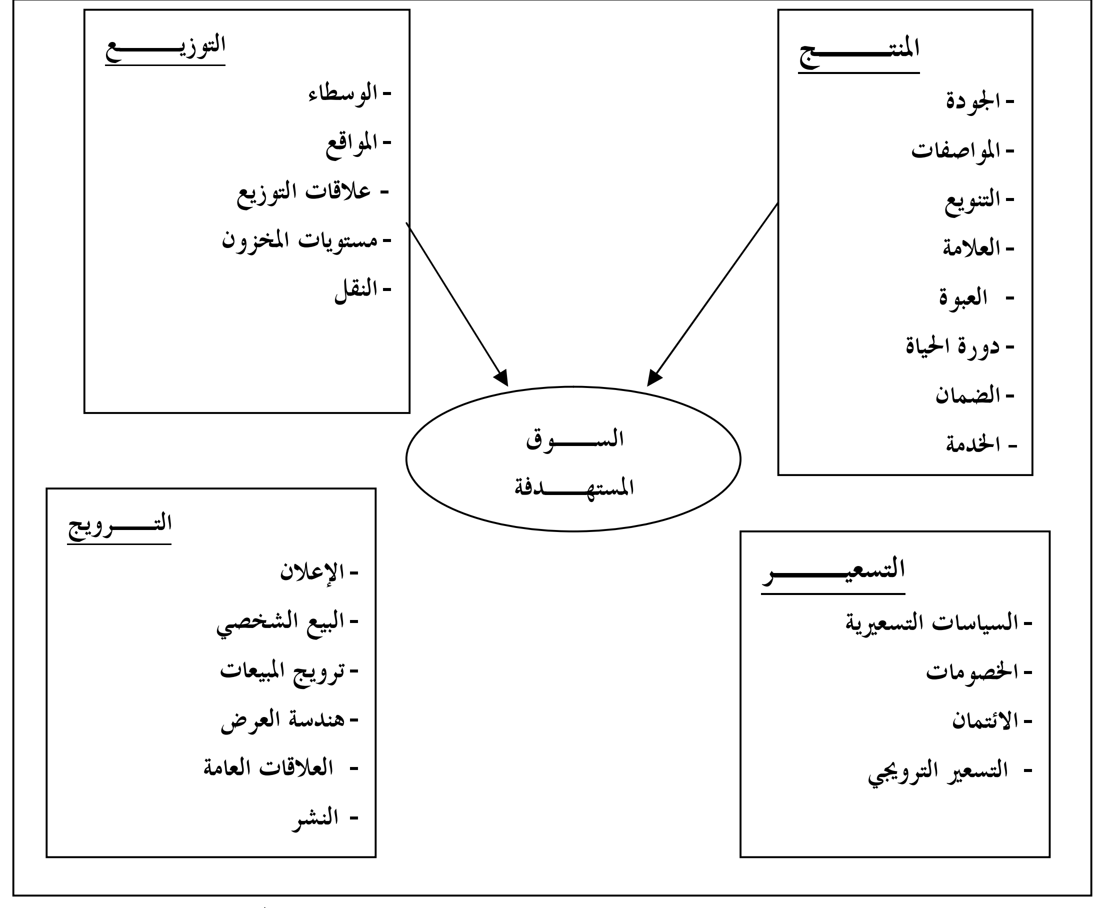
[1] - Paul Pinto, La Performance Durable (remouwer avec les fondements des entreprises qui durent), Dunod, Paris, 2003, P119

[2] - Y.Chirouze, Le Marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement, marketing mix et politique d'offre, Ellipses, Paris, 1995, p.95

القرارات المرتبطة به والتي ينبغي على مدير التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار، وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشتمل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبارها السياسات التي تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة وقد تشمل كل سياسة على مجموعة من العناصر عندما تمزج تكون "السوق". وهو : "مجموع المتغيرات التي في حوزة المنظمة وتستعمل للتأثير على سلوك المستهلك ".[1]

ويمكن إيضاح المزيج التسويقي في الشكل التالي :

الشكل رقم (19) : عناصر المزيج التسويقي ومكوناتها



المصدر : عبيد عنان وآخرون، مبادئ التسويق، ط 1، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001، ص.55

انطلاقا مما سبق يمكن اعتبار المزيج التسويقي أسلوبا مركزياً يساعد في بناء الإستراتيجية التسويقية، وهذا المزيج التسويقي يجب أن يتبنى نظرة المشتري إلى السوق وليس نظرة البائع فنظرة البائع تكون بالشكل(**four Ps**=المنتج + السعر + المكان + الترويج) بينما نظرة المشتري تأخذ الشكل :

(**Four Cs**= القيمة للعميل **Customer value** + التكلفة بالنسبة إلى العميل **Cost to the customer** + الراحة **Convenience** + **الاتصال Communication**)

[1] - Y.Chirouze, op-cit, p.95

إن هذه النظرة الإستراتيجية للمزيج التسويقي تعني أن المسوقون يروا أنفسهم أنهم يبيعون منتجا بينما يرى العملاء أنفسهم يشترون قيمة أو حلا لمشكلاتهم، ويرغب العملاء في أكثر من السعر، إنهم يرغبون في إجمالي تكلفة حصولهم واستعمالهم وتخلصهم من المنتج، يريد العملاء أن يكون المنتج أو الخدمة متوفرة بسهولة قدر المستطاع، وأخيرا لا يريد العملاء الترويج إنهم يريدون اتصالا في اتجاهين، إن المسوقين سيقومون بعمل جيد إذا فكروا أولا من منظور الــ(**Four Cs**) الخاصة بالعميل ثم يبنون الــ(**four Ps**) على تلك القاعدة. ونتعرف في ما يلي على مكانة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي في الإستراتيجية التسويقية :[1]

1-مكانة المنتجات في الإستراتيجية العامة للتسويق :

وتتضمن الإستراتيجية العامة للتسويق مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية الفرعية مثل إستراتيجية المنتجات وإستراتيجية الترويج وإستراتيجية التوزيع وإستراتيجية التسعير وغيرها، ويجب على المؤسسة تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية الجزئية وإذا حدث خلل في أحد الاستراتيجيات بسبب عجز توازن السوق فيجب تعديل إستراتيجية المنتجات والخدمات وإعادة تصميم المنتجات مع تحديد أساليب الترويج والتسعير والتوزيع المناسبة وقد تتبنى إستراتيجية الخدمة أو السلعة غزو السوق بكميات كبيرة مرة واحدة أو تدريجيا بتقديم كميات محدودة ولكن متزايدة، وقد تركز شركة في التسويق على سلعة واحدة أي التخصص السلعي في حين تعمل شركات أخرى بالتنويع السلعي وتوزيع عدد كبير من الأصناف المتكاملة ومثال ذلك بيع إطارات السيارات فقط أو بيع جميع قطع غيار السيارات لماركة واحدة أو لعدة ماركات في نفس الشركة، وتختلف إستراتيجية المنتجات من حيث العمق التسويقي ومدى شمول الإستراتيجية مما يجعل تكلفة تطبيق كل منها تختلف أيضا ولكن يجب مراعاة تفضيل السوق للمنتجات والخدمات مع ضغط التكاليف ويعتبر تحديد المنتجات والخدمات ودرجات تقسيم كل منها هام جدا لاختيار إستراتيجية تسويق المنتجات ويتم ذلك من خلال التعرف الفعلي على المنتجات؛ ويركز هذا المبدأ على الخصائص والمواصفات كالشكل واللون والأبعاد وغيرها من الخصائص الملموسة وتدخل أبعاد أخرى مثل التعبئة والتغليف والخصائص العاطفية المتعلقة بالرغبات الذاتية؛ ثم التعرف على كيفية إشباع الحاجات وهذا المبدأ يهتم بوظائف السلعة بدلا من التركيز على تعريف السلعة والبحث عن ماذا تقدم المنتجات أو السلع ويقيس التفضيل الوظائفي للسلعة من خلال المنافع التي تحققها، مثل قياس سرعة وسهولة الاستعمال والراحة وقياس التفضيل الاجتماعي للسلعة الذي يتضمن درجات القبول التي تتحصل عليها سلعة ما مقارنة مع السلع البديلة الأخرى.

[1] - Philip Kotler, Kotler on Marketing how to create and dominate markets , The free press, INC, U.S.A, 1999, p.114

2-مكانة التوزيع في الإستراتيجية العامة للتسويق :

يجب أن تحدد الإستراتيجية العامة للتسويق أساليب التوزيع في القنوات المختلفة فتوضح بدائل التدفق المختلفـــة من مرحلة التصنيع إلى مرحلة الاستهلاك الأخير، إما بطريقة توزيع مباشرة أو غير مباشرة كما يجب تحديد عمق قنوات التوزيع أيضا من حيث الاعتماد على تجار التجزئة والسماسرة والوسطاء، ومدى تغطية حلقات التوزيـــع للمستهلكين والأسواق.

3-مكانة الترويج في الإستراتيجية العامة للتسويق :

يجب أن تعطي الإستراتيجية العامة للتسويق اهتماما أساسيا لعناصر المزيج الترويجي المتمثلة في الإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والنشر والبيع الشخصي وذلك لضمان تدفق المنتجات والخدمات المختلفة كما يجب أيضا تحديد دور كل عنصر في الترويج السلعي فمثلا نسبة المبيعات التي ترجع لمجهودات البيع الشخصي ونسبة المبيعـــات الراجعة لمصاريف الإعلان أو تنشيط المبيعات، وتحتاج بعض السلع إلى جهود كبيرة في البيع الشخصـــي لضـــمان المبيعات في حين تحتاج أخرى إلى جهود إعلان مكثفة أو حملة واسعة من تنشيط المبيعات في مناسبات معينة.

4-مكانة التسعير في الإستراتيجية العامة للتسويق :

تعتبر قرارات التسعير من أصعب القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة التسويق، فالتسعير أداة ذات تأثير مباشر على أرباح الشركة بل على وجودها في السوق من عدمه، إذ أن سياسات التسعير الخاطئة قد تؤدي بسلع وخدمات الشركة إلى الخروج من السوق، ولا يعني ذلك أن التسعير وحده هو التسويق بل أن السياسات التسويقية الأخرى تساهم بشكل أو بآخر في دعم سياسة التسعير بالشركة، إذ قد تنتج الشركة أصنافا أعلى جودة لتباع إلى فئة معينة بأعلى سعر ممكن، وقد تلجأ إلى عكس ذلك بإنتاج أصناف أقل جودة بأدنى سعر ممكن لتباع إلى فئات غير قادرة على الدفع.

المطلب الثالث : استراتيجيات التسويق التنافسية

"نعني بها الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها بالشكل الأمثل لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والاستراتيجيات الأكثر شيوعا واستخـــداما حسب بورتـــر **porter** هي : قيادة التكلفة، التميز والتركيز".[1]

"وهذه الاستراتيجيات الرئيسية إذا ما أحسنت المنظمة استخدامها فسوف تمنحها القدرة على كسب وتأمين وضعها السوقي والتفوق على منافسيها. وينبه **porter** إلى حقيقة أن كل واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة تمثل

[1] -Philip Kotler, Galy Armstrong, Principles of marketing, 11th éd, How Jersy, pearson prentice hall, 2005, p.534

أسلوبا وتوجها متميز يهدف إلى خلق والحفاظ على الميزة التنافسية لدى المنظمة. إضافة إلى ذلك تنادي كل إستراتيجية لتثبيت الصورة الذهنية إلى ثقافة تنظيمية مختلفة وإلى نظام إدارة مختلف".[1]

حذر **Porter** المنظمات إذا حاولت استخدام أكثر من واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة و لم تكن متميزة في أي منها. وحسب رأيه فإن مثل هذه المنظمة لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريق محدد للتنافس في السوق.[2] ولذا فإن ربحية هذه المنظمة ستكون متدنية لأن كل إستراتيجية تتطلب إجراءات محددة، بينما المنظمة المخنوقة في الوسط **Stuck in the middel** تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة ولكنها لا تحقق شيء في النهاية. فالمنافسون أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتوج بأسعار منخفضة تاركين للمنظمة المختنقة حصة سوقية قليلة أو أرباح قليلة، أما العملاء الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنظمات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة.[3]

ويوضح الشكل الموالي الإستراتيجيات الشاملة :

الشكل رقم(20) : الإستراتيجية الشاملة لــ Porter

مـــــزايا تنافســـــية

النطــــاق التنــــافسي		تكلفـــــة أقـــــل	تميـــز
	واسع	1- القيـــــادة في التكلفــة	2- التميـــــــــز
	ضيــق	3- A-التركيز بالتكلفة المنخفضة	-التركيز بالتميـــز 3B-

Soure : M.Porter, L'avantage Concurrentiel, Inter Edition, Paris, 1999, P.24

[1]- فيليب كوتلر، ترجمة : بابكر، فيصل عبد الله، كوتلر يتحدث عن التسويق : كيف ننشئ الأسواق ونغزوها ونسيطر عليها، ط3، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص.65

[2] -Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p.534

[3]- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص.ص.156-157

أ-**إستراتيجية القيادة في التكلفة : La Domination par les Couts**

"يرى **Porter** أن قيادة التكلفة هي إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تتبناها المنظمة وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا في التميز.

وتتعدد المصادر التي تساعد المنظمة لتحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكلة السوق. كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح، فإن المنظمة تستطيع أن تحقق وتحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين. بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه.

وحتى يصبح منتوج المنظمة في مستوى فوق المتوسط، فإنه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التمييز مقارنة بمنافسيها. وكذلك إذا أرادت المنظمة الاستمرار في المحافظة على مستويات عالية من الأداء لابد أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة".[1] كما أكد على ذلك "**kay**"الأمر الذي يؤدي إلى القول بأن تبني إستراتيجية "الإتباع في التكلفة " من قبل المنافسين (أي أن يسعى هؤلاء المنافسين لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة) قد يكون الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز القيادة في التكلفة.

ب- **إستراتيجية التميز : la différenciation**

"تبني هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء وينبغي أن تعتمد المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية لتمييز منتجاتها وجعلها منفردة في القطاع الذي تعمل به على بعض الأبعاد التي تكون منتجاتها ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء. وبالتالي فإن إستراتيجية التمييز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المنظمة مع الأخذ في الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتوج مقارنة بالمنافسين. لذلك فإن المنظمة عند تحقيقها للتمييز والمحافظة عليه مع بيع المنتوج بسعر أعلى من تكلفة التمييز فإن أداؤها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال عملها، وبالتالي تحقق أرباحا أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي.

وينبغي أن ينظر إلى التمييز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية وصفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتوج ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدها الزبون من المنتوج. وعليه، فإن تحقيق التمييز يمكن أن يتخذ

[1] - J-Kay, Foundations of Corporate Succes, Oxford, Oxford university press, 1993, p.33

أشكالا عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص ومزايا المنتوج، في طريقة تسويق المنتوج، في توزيع أو نظام تسليم المنتوج للعميل، بالإضافة إلى التمييز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق".[1]

ج- إستراتيجية التركيز :

التركيز هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة أو وحدة الأعمال في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط. وتتناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق. فتختار قطاعا معينا لا تخدمه هذه المنظمات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو.

وتحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال التكلفة المنخفضة أو بواسطة تميز المنتوج ولكن في جزء معين من السوق كله؛ أي أنها تتوجه إلى شريحة معينة فقط من الزبائن في سوق معين دون سواهم. وبذلك تصبح الأسواق الكبيرة مجزأة أكثر فأكثر إلى أسواق صغيرة ضيقة تسعى فيها المنظمات إلى تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية للعملاء في كل سوق صغيرة إما على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس التميز والتفرد.[2]

أما **Lindon Brown** الذي تأثر بتحليل **Porter**، اقترح أربعة أوضاع إستراتيجية مختلفة تعتمد على توليفات مختلفة لنوعية الميزة التنافسية (قيادة التكلفة والتمييز)، والتي يمكن من خلالها تثبيت الصورة الذهنية العريضة للمنظمة، تتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي :[3]

- ميزة انخفاض التكلفة وانخفاض مستوى التمييز مع انخفاض نصيب المنظمة السوقي : إذا كان هذا الوضع يتم بتجانس المنتجات، فإنه عادة ما يكون مصحوبا بانخفاض مستوى ربحية المنظمة. وبصفة عامة يكون لدى المنظمة في هذه الحالة الرغبة في تغيير هذا الوضع. وإلا إذا مكنها من خلال نصيبها السوقي المحدود وانخفاض تكلفتها بالمقارنة مع منافسيها من قيادة السوق وتحقيق مستوى مقبول من الأرباح.
- ميزة إنخفاض التكلفة وإنخفاض مستوى التمييز ولكن مع إرتفاع النصيب السوقي للمنظمة : في هذه الحالة لن ترغب المنظمة في تغيير هذا الوضع خاصة إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة إنخفاض التكلفة، لأن مع ارتفاع نصيبها السوقي وإنخفاض مستوى التكلفة قد تحقق المنظمة مستوى عالي من الأرباح.
- ميزة انخفاض التكلفة وارتفاع مستوى التمييز، بالإضافة إلى انخفاض نصيب المنظمة السوقي : تكون كل منظمة في هذه الحالة في وضع شبه احتكاري، فتحاول الاحتفاظ بتميز منتجاتها وتطويره باستمرار لحماية هذا التمييز.

[1]- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية : إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الدولي حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص.ص.2-6.

[2]- لحول سامية، مرجع سابق، ص.159.

[3]- نفس المرجع، ص.160.

- ميزة انخفاض التكلفة وارتفاع مستوى التمييز، ولكن مع ارتفاع النصيب السوقي للمنظمة : يعتبر هذا الوضع هو الأفضل لدى المنظمة حيث يمكنها من فرض سعر مرتفع لمنتجاتها الأمر الذي يمكنها من تحقيق أعلى مستوى من الربحية.

المطلب الرابع : تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن

بدخول القرن الواحد والعشرين (21) ازداد ارتباط الرغبات الذاتية للزبائن بالخدمات المصاحبة للمنتج، وتمثلت أغلبها في حب الانتماء والظهور، تحقيق الذات،... وساهمت هذه الرغبات في ظهور سلطة الزبون وتحول الأسواق نحوه وظهور مفهوم « **one to one** » وهو الوجه الآخر للتسويق بالعلاقات والذي يعني : "عرضا واتصالات خاصة بكل زبون أو شريحة زبائن خاصة مع ظهور الانترنيت، فركزت المنظمات جهودها باختلاف قطاعات نشاطها على إدارة العلاقة مع الزبون والسعي لخدمته".[1]

أولا : التسويق بالعلاقات :

إن بناء ولاء الزبون يعني بالأصل إقامة علاقة طويلة المدى مع هذا الأخير تندرج ضمن تطور مفاهيم تسويق العلاقات الذي يعرف على أنه : "مجموعة الوسائل الموجهة لبناء علاقة فردية تفاعلية مع الزبون من أجل إحداث أو الحفاظ على مواقفه الايجابية اتجاه العلامة أو المنظمة ".[2]

ويعرف **kotler** التسويق بالعلاقات بأنه : "نموذج مطور من التسويق، يسعى للتفكير بصيغة ارتباط وتبادل وتعاون مع الزبون على المدى الطويل لمواجهة المنافسة، أما التسويق بالصفقات فيميل لتجاهل العلاقات".[3]

ويعرف كذلك على أنه : "نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من العملاء من أجل تدعيم وتعزيز علاقتهم بالمنظمة وضمان استمراريتها، وذلك من خلال كسب ولائهم للمنظمة القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم. فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المنظمة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين العملاء المهمين لها".[4]

وعموما يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليها في صيغة ارتباط وتعاون لمواجهة المنافسة، كما يرتكز تسويق العلاقات على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية تقودها المنظمة لبناء علاقة طويلة المدى هي :[5]

[1]- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات : تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) مجلة الباحث،العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص.367 .

[2] -Bois Deversy, Jean Claude, Le Marketing Relationnel, édition d'organisation, Paris, 2001, p.58

[3]- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص.367

[4]- قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، 2007، ص.9 http://www.ultum .nl /c105 .html

[5] - Claude Dumeur, Marketing, 4éme édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p.351

أ-معرفة الزبون :

يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات والبيانات اللازمة عن زبائن المنظمة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل زبون وتطبيق فعال للتسويق الفردي، وكذا تجزئة قاعدة بيانات جد دقيقة ترتكز على عوامل سلوكية محددة.

ب- الاتصال والحوار مع الزبون :

يعرف تسويق العلاقات على أنه تسويق الاتصال، يرتكز على مبادئ تفاعلية بين المنظمة وكل زبون من زبائنها، فطورت المنظمات مجموعة كبيرة من وسائل الاتصال مع الزبون من أجل بناء ولائه هي :[1]

- **الاتصال في اتجاه الزبون :**

اتصال المنظمة نحو الزبون بكل أشكاله التقليدية وعن طريق الفاكس والهاتف، رسائل المعلومات والانترنيت، وطرق أخرى معتمدة من طرف بعض المنظمات مثل شركة **DANONE** بمجلة **DANOE** التي أعطت نوع من المصداقية للمنظمة، كما أن يأخذ الاتصال صيغة مختلفة إذا قامت شركة **LAFNAC** بتحديد الزبائن المدعوين لتظاهرة أقيمت خصيصا لهم، في عرض الأجهزة الأولية "نموذجية" وبعض المنظمات تقدم جوائز لزبائنها الذين يقومون بجذب زبائن جدد، فشركة الاتصالات تقدم لزبائنها ساعات اتصال مجانية مقابل جذبهم لزبون جديد لشراء خط اتصال، وهذا الاتصال نحو الزبون من شأنه أن يحقق ربحية المنظمة برفع رقم الأعمال المحصل مع كل زبون.

- **الاستماع للزبون :**

الاتصال مع الزبون يجب أن يكون تفاعلي بمعنى في الاتجاهين، من منظمة نحو الزبون ومن الزبون نحو المنظمة هذا التفاعل يترجم قدرة المنظمة على الإصغاء لزبائنها وفهم تطلعاتهم وانشغالاتهم، ويظهر من خلال تطوير مراكز الاتصال واستقصاءات الرضا وغيرها من الوسائل التي تسمح باستقبال المعلومات من الزبائن.

ج- بناء ولاء الزبون :

تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقة الزبون إلى بناء ولائه لمنتجاتها أو علامات من أجل ضمان عائد الزبون الوفي.[2]

د- اشتراك الزبون في المنظمة أو العلامة :

وهنا تصل العلاقة بين الزبون والمنظمة إلى مرحلة جد متطورة فيصبح شريك للمنظمة حيث تأخذ بعين الاعتبار أفكاره وتطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الاستراتيجيات التسويقية (اختيار منافذ التوزيع، مضمون الرسالة الإشهارية).[3]

[1] - Group xl, La Satisfaction client, http://www.xl.fr/group xl /expérience.asp

[2]- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص83.

[3] - نفس المرجع

ثانيا : إدارة العلاقة مع الزبون :

يتضمن مصطلح العلاقة ظهور عدة أحاسيس : جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط،... تتجمع في طرفين أو أكثر (حقيقيين أو معنويين)، حيث يفترض في العلاقات وجود تفاعلات مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تتم فيها المعالجة الموضوعية للأحداث الواقعية.[1]

من خلال ذلك تسعى المنظمات إلى بناء علاقات منفردة مع كل زبون في المدى الطويل باعتباره مصدر للمداخيل، خاصة مع ظهور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصالات والطرق التسويقية الجديدة...

إن بناء العلاقة مع الزبون يعتمد على مصادر المعلومات، وفي هذا الصدد فإن نظام إدارة العلاقة مع الزبون يشبه نظام المعلومات التسويقية إلا أنه موجه نحو الزبون تهدف من خلاله المنظمة إلى خلق الزبائن نظرا لأهمية الاحتفاظ بهم وتنمية علاقة حقيقية معهم، ويقصد بالحقيقة عندما يتم تبادل المعلومة بين المنظمة وزبائنها في الاتجاهين ومعالجتها جيدا من الطرفين لتحليل محتوى التبادل.[2]

في حين يعطيها **PAYNE** صبغة إستراتيجية حيث تعني من خلالها المنظمة بخلق وتحسين القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن، وتمدها هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مربحة وطويلة الأمد، وتزويدها بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بشكل أفضل.[3]

1- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون :

إن إدارة العلاقة مع الزبون **CRM**[*] مصطلح اقترحه كل من : **Don Papers** و **Martha Rogers** في كتابهما "**le one to one**" وتعني فتح قناة اتصال مباشرة بين المنظمة والزبون النهائي، بحيث تسمح للعلامة استغلال هذه العلاقة الخصوصية بصيغة دائمة من أجل خلق القيمة.

ويعتبر مصطلح **CRM** حديث النشأة، وقد حظي بعدة تعاريف منها :

"أنه مجموعة وسائل لتحسين معرفة الزبائن من طرف المنظمة، وهو مجموعة إجراءات، أنظمة وهياكل تنظيمية لمساعدة المنظمة في إدارة علاقتها مع الزبائن".[4]

كما يعرف على أنه : "نظام علاقات مع الزبائن موجه ليحرس على تقديم خدمات ذات جودة عالية عن طريق مختلف قنوات الاتصال ويشترط فيه اشتراك المعلومات بين عمال المنظمة، وبين الزبائن والمتعاملين الخارجيين، وهو أيضا منهجية ترتكز على التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات التي تساعد المنظمات على بلوغ أهدافها لتحسين رضا الزبون".[5]

---

[1] - Peelen ed et autres, Gestion de la relation client, 2éme édition, Pearson éducation, Paris, 2006, p.23

[2] - Andrson K and Kerr.C, Customer relationship management, Mc Graw Hill, New York, 2002, p.02

[3]- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص.368

[*] CRM : Customer Relationship Management .

[4]- نجوى عبد الصمد، التسويق في عصر المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2007، ص. 201

[5] - Malcolm Mc Donald, Les plans marketing. comment les établir ? comment les utiliser? 5éme édition, de boeck, Paris, 2004, p.461

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة العلاقة مع الزبون يفيد بأنها : عمليات تفاعلية تحقق الموازنة المثلى بين استثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح.

2- متطلبات وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون

إن تطبيق **CRM** لا يمكن أن يتم بشكل منفصل عن التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، لأنها تعتبر العمود الفقري لتحقيق فعالية هذه الإدارة. وتشمل التكنولوجيا الجديدة المعلومات والاتصالات [*] **NTIC** المستعملة في هذا النظام على الأنظمة الآتية : قاعدة البيانات، أنظمة خدمة الزبون، مراكز الهاتف، التجارة الالكترونية، أنظمة إدارة الطلبيات، أنظمة دعم قوة البيع، ولقد تميزت سنوات تطبيق **CRM** بتقدم خدمات الزبون بفضل تشغيل الوسائل سواء التكنولوجية (نمو برامج تسيير العلاقة مع الزبون، قواعد بيانات) أو الهيكلية (تضاعف مراكز الهواتف) أو الموارد البشرية (توظيف متخصصين).

وتهدف **CRM** إلى وصل العلاقة بين التكنولوجيات والاستراتيجيات التسويقية، وهدفها يتجاوز منطق الولاء لأنه يصبو إلى التأثير على دورة حياة الزبون بالعمل على أماكن العلاقة بالعلامة من خلال جذب زبائن جدد، الاحتفاظ بما لديها من زبائن وتقييم الزبائن الموجودين بزيادة قيمتهم في الزمن.[1]

3- نموذج إدارة العلاقة مع الزبون :

تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات، عرف النموذج بنظام **CRM** انتشر بسرعة كبيرة في المنظمات الأوروبية حيث وصلت نسبة استعماله إلى **95%** سنة **2002**.[2]

ويعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل رقم **(21)**، حيث يضم الجانب البشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية للنظام، وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطورا في معالجة البيانات.

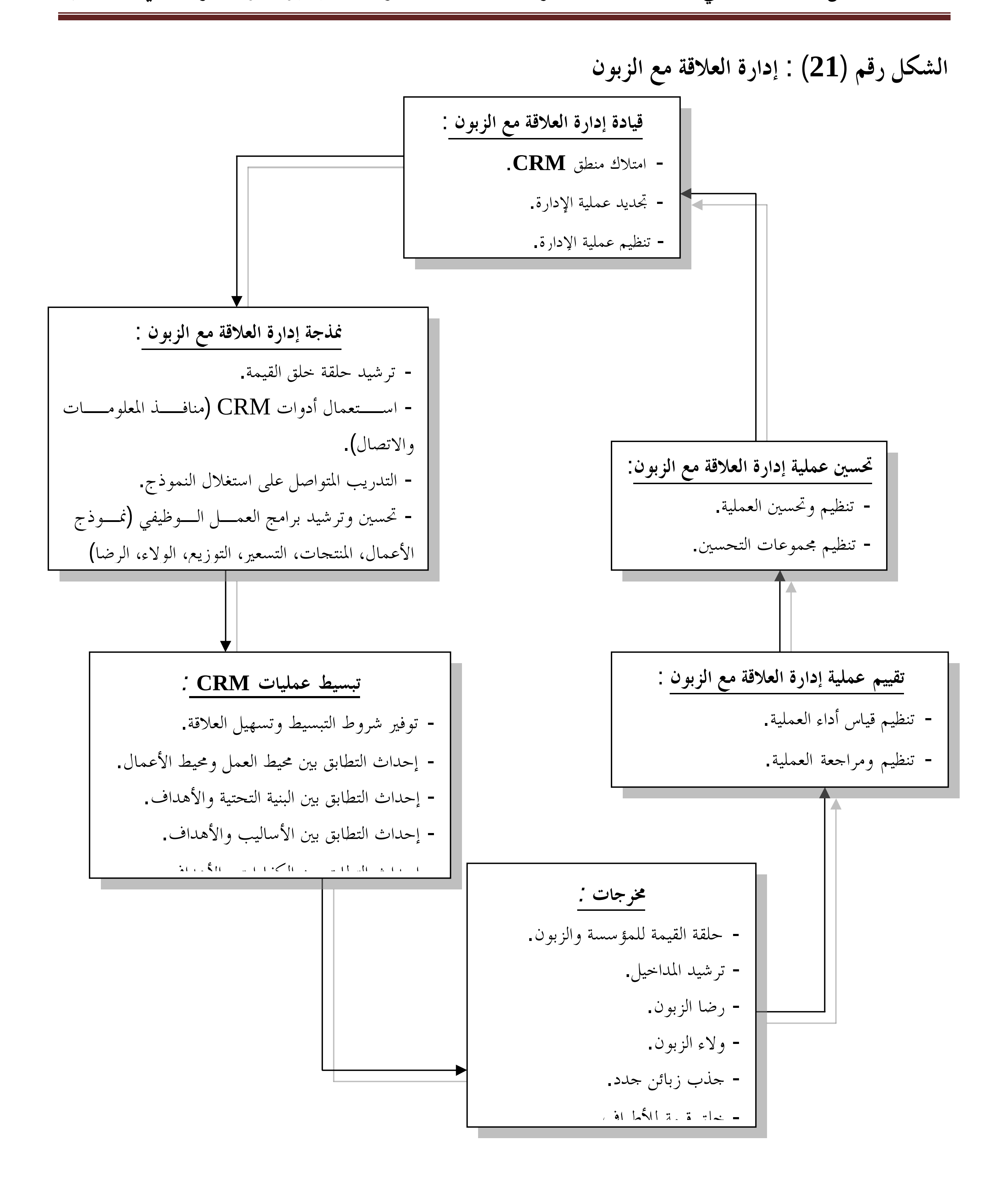
---

[*] NTIC : Nouvelles Technologies d'information et de Communication

[1]- نجوى عبد الصمد، مرجع سابق، ص.201

[2]- Pierre Alard, Damier. Dirringe, La stratégie de la relation client, édition Dunod, Paris 2000, p 41.

الشكل رقم (21) : إدارة العلاقة مع الزبون



Source : Jean Supizet, Le management de la performance durable, édition d'organisation, Paris, 2002, p 202.

يتضح من الشكل أن إدارة العلاقة مع الزبون **CRM** كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي :[1]

أ- قيادة إدارة العلاقة مع الزبون : إدارة نموذج **CRM** يتطلب من المنظمة استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب- نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون : ونقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

ج- تبسيط عمليات CRM : تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق و التطابق هي :

- التوافق بين محيط العمل ومحيط الأعمال؛
- التوافق بين البنية التحتية والأهداف؛
- التوافق بين الأساليب والأهداف؛
- التوافق بين الكفاءات والأهداف.

د- المخرجـــات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام.

هــ- تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون : كأي نشاط تقوم به المنظمة، عملية إدارة العلاقة مع الزبون تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المنظمة، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

و- تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون : تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة التي تشهدها الأسواق بشكل عام، مما يحتم على تلك المنظمات إيجاد المداخل التي تزيد من قدرتها على تحقيق وإدامة التميز في الأسواق المستهدفة ولعل أهم هذه المداخل المهمة يكمن في توظيف وإدارة المعرفة والاستفادة منها في إدارة التسويق لبناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية معتمدة بالأساس على خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للمنظمات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن مما يجعلها تتعامل بشكل أفضل مع متغيرات السوق.

[1] - Jean Supizet, op.cit, p 203.

المطلب الأول : المعرفة ودورها في التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إذا كانت مشكلة بعض المنظمات تكمن في ندرة الموارد الأساسية اللازمة لعملية النمو والتطور، فإن الأمر الأكثر أهمية والأولى بالرعاية يتمثل في القاعدة المعرفية المتاحة أمام هذه المنظمة وأساليب التوظيف الفعال لها لمواجهة تلك المشكلة. ومن هنا، فإن على إدارة المنظمة دوراً ريادياً لا بد أن تقوم به في هذا المجال، والذي يتجسد في توجيه وتوظيف هذه المعرفة لأغراض التخطيط الاستراتيجي الفعال للتسويق. إن تطويع هذه المعرفة ووضعها ضمن صياغات إستراتيجية تحدد للمنظمة ما يجب عليها القيام به من أساليب التصرف الممكنة باحتراف وإبداع. ويتطلب الاستخدام الأمثل لهذه المعرفة تبني منهجية جديدة للمنظمات ترتكز إلى حد كبير على غرس مفهوم الريادة المعرفية لمواجهة معطيات الواقع التي تفرزها عملية التطور الاقتصادي.

إن من شأن المعلومات والتراكمات المعرفية المتاحة أن تزود المنظمة بالمرتكزات الأساسية للمنهجية الريادية، وهي :[1]

أولاً : التعلم

على المنظمات أن تتعلم وتستوعب معطيات التقدم التكنولوجي، وأن تتنبأ باتجاهاته ومعدلات التغير فيه. والإدارة الواعية ينبغي أن تكون قادرة على توقع الأحداث وفهم مضامينها وانعكاساتها والاستفادة من المزايا والفرص الـــتي توفرها هذه الأحداث وتحويلها إلى صالحها. إن قراءة الأحداث، ومتابعة التطـــورات الاقتصــــادية والاجتماعيـــة والسياسية من شأنها أن ترفد المنظمة بالقاعدة المعرفية اللازمة لصنع سيناريوهات بيئية تستطيع أن تعد لمواجهتــــها. وتمثل الدراسات والبحوث، الوسيلة الفعالة والقادرة على توفير عناصر الاستمرارية والانتظام في المعلومات التي يتم جمعها.

ثانياً : التصور وسعة الأفق

من أهم الصفات التي يجب أن تمتلكها المنظمات، البصيرة والخيال، فبالبصيرة ترى المنظمة الأمور على حقيقتـــها، وبسعة الأفق والتصور العميقين تستطيع الارتقاء إلى الأفضل. فالمكان الذي تنظر إليه المنظمة متوقعة التغيير ليس هو المكان الذي تقف هي وحدها فيه، بل ذلك المكان الذي يقف فيه الآخرون ويمكنهم أن يروه ويلمسوه. إن هـــذا المفهوم السلوكي الجديد لهيكلية الفكر الإداري هو الذي يُفسر من خلاله كثير من النزعات السلوكية التي تـــدفع الأفراد للارتقاء وتأكيد الذات. بمعنى أخر، إن انجازات المنظمة لا يجب فقط أن تثير انتباهنا لها، ولكنها لا بـــد أن تكون الشرارات التي تقدح زناد الابتكار لديها. فالطريق إلى الريادة والمبادرة لا يتأتى من خلال دائرة معرفة الإدارة بذاتها، وإنما يأتي أيضا من معرفتها بدوائر أخرى خارجية لا بد أن تتابع باهتمام لأنها تشكل ينبوعـــاً للريـــادة. إن التحليق في أجواء الذات يحصر الفكر ويضيق الأفق، أما استيعاب تجارب الآخرين والإمعان في مضامينها فإنه يشحذ الفكر ويقود إلى الإبداع.

[1]- ناجي ذيب معلا، مرجع سابق، ص.ص.1- 2

ثالثاً : الذكاء

إن معطيات التطور الفني والتكنولوجي يجب أن تصاغ في معادلات ذكية تتم بواسطتها عملية المطابقة الخلاقة بين هذه المعطيات وبين مقتضيات التطبيق. إن الدور الجديد الذي يجب أن تصاغ به المنهجية الإدارية لا يعتمد على نقل الأطر والقوالب التي استطاعت تجارب كثير من المنظمات في بلدان العالم المتقدم أن تصل إليها، ولكن يعتمد على قدرة المنظمة على الاختيار الرشيد للبدائل المناسبة لمقتضيات واقعنا التطبيقي، إن التصور والرؤية يأتيان دائماً قبل الفعل ويأتي بعدهما التفهم والإدراك. المنظمة الذكية هي التي تصيغ معادلات ممارستها الإدارية في ظل التصور لأساليب التصرف الممكنة وإدراك الآثار التي يمكن أن تنجم عن استخدام كل هذه الأساليب.

إن الإدراك الإنساني له تأثير عميق اقتصادياً واجتماعيا وثقافياً أكبر مما للمعرفة. إنه عملية تحليل ذكية تربط من خلالها النتائج بالأسباب، والأسباب بالمسببات، وإذا كان من الصعوبة بمكان أن يوصلنا تحليل كهذا إلى نتائج محددة إلاّ أنه يمكن أن يقودنا إلى تقدير النتائج التي يمكن أن يعكسها حدوث تغيير في اتجاه ما.

ومن هذا المنطلق أن للمعرفة دور أساسي في التخطيط الاستراتيجي للتسويق إذ ترتكز فاعلية هذا الأخير على وجود نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن السوق والقوى الرئيسة الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى. إن تجسير الفجوة المعرفية بين تصورات المنظمة والسيناريوهات الناتجة عن حركة تلك القوى من شأنه أن يدعم قدرة المنظمة على استشراف المستقبل والتنبؤ بما يمكن أن يحدث فيه. ولهذا، فإن إدارة المعرفة ــ وضمن هذا الإطار ــ من شأنها أن ترفع من سوية العملية التخطيطية وتقود إلى تحسين جودة القرارات المرتبطة بها. وهكذا، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة تتطلب القيام بوظيفتين أساسيتين هما :

1. توفير قاعدة متجددة ومستمرة للمعلومات.
2. توظيف هذه القاعدة في تحليل وتفسير الأحداث من حولها بما يساعد على اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

إن المعالجة المنهجية لمخزون المعرفة المتراكم تمكن المنظمات من الإجابة على الأسئلة المحورية التالية :[1]

- ما الذي يحدث من حولها؟
- لماذا حدث ما حدث؟
- ما هو أسلوب التصرف الواجب تطبيقه لمواجهة ما حدث؟
- ما هي الآثار التي يمكن أن تنتج عما حدث؟
- ما هي أساليب التصرف لمواجهة الآثار المحتملة؟

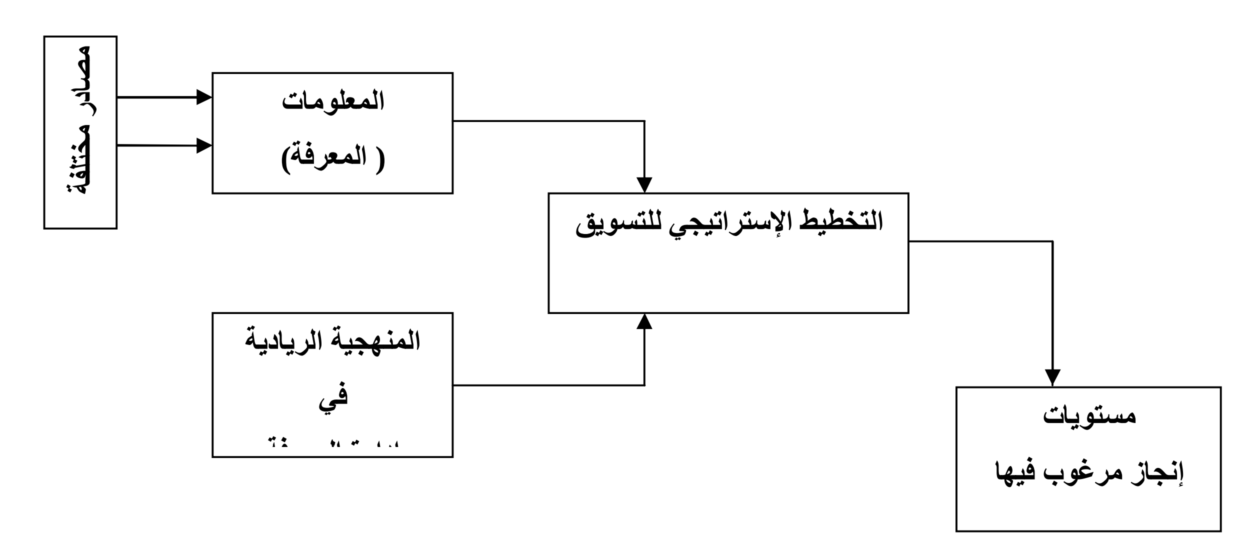
[1]- ناجي ذيب معلا، مرجع سابق، ص2.

وينطوي السؤال الأول على محاولة التعرف والاستيضاح، إنه يتضمن التصنيف والتحليل. إنه الوسيلة الـــتي يمكن بواسطتها تحقيق الرقابة وتأكيد معاييرها.

وتساعد الإجابة على هذا السؤال على وضع أولويات تصرف، وتحديد النطاقات الزمنية لكافة الإجـــراءات الواجب اتخاذها. أما السؤال الثاني فإنه يشير إلى التفكير التحليلي المنطقي الذي يستند إلى ربط المشكلات بما يمكن أن يكون سببا في حدوثها. إنه ذلك النمط من التفكير الذي لا يقف بالإدارة عند مجرد ملاحظة المشكلات وإنمـــا التعرف على الأسباب الكامنة وراءها. وبالتالي، فإنها ستتمكن من اتخاذ أنسب الإجراءات لمعالجة المشـــكلات أو التقليل من آثارها. أما بقية الأسئلة فإنها ترتبط بما يجب القيام به من إجراءات. إنها تنطوي على عملية اختيار عقلانية تمكن الإدارة من اختيار أنسب البدائل المتاحة بأقل التكاليف.

وفي إطار ذلك يمكن تقديم نموذجا متكاملا بين إدارة المعرفة وعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعتمـــد على الإدارة الفعالة للمخزون المعرفي المتوفر لدى المنظمات والموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (22) : نموذج التكامل بين إدارة المعرفة وعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق



المصدر : ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أفريل 2004، ص.14

المطلب الثاني : إدارة المعرفة ودورها في تدعيم المهارات التسويقية

تتجسد المشكلة الأساسية للمنظمات في كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق، باعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسين والتوجهات السوقية والزبائن واستخدامها في إنتاج المعرفة التسويقية. لدعم وتطوير المهارات التسويقية التي ستعتمد في بناء علاقات جيدة مع الزبائن وتحقيق التفوق التنافسي.

أولا : مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

"للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لابد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءاً متداخلاً مع إدارة المعرفـــة الكليـــة للمنظمة. إلا أن إدارة المعرفة التسويقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية **Competitive Environment** للمنظمة بكل أجزائها. فمن خلال استخدام تكنولوجيـــا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع المنتوج وقوة المنافسين إضافة إلى المعلومات عن الزبون من سلوكيات الشراء واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتوج. سيشكل لنا ذلك الأســـاس للمعرفـــة التسويقية وبمرور الزمن وستحقق المنظمة تراكم معرفي في هذا الاتجاه.

إن ذلك سيجعلها قادرة على اتخاذ القرارات في القضايا التي تهم إدارة التسويق مثل استهداف أســـواق جديـــدة، تحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحديد خصائص المنتج، اختيار مجهزين مفضلين للعمل معهم...الخ. من القرارات التي تعنى بها إدارة التسويق. ويمكن النظر إلى ذلك أن المعرفة التسويقية ستكون المورد الأكثر أهمية للمنظمة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية وستكون لدى المنظمة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها".[1]

واعتماداً على ذلك يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها : "أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلـــق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية".[2]

كما تعرف إدارة المعرفة التسويقية بأنها : "أحد مهارات تعلم المنظمة وفن الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة المعرفة في تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات".[3]

كما يمكن تعريفها بأنها : "المرشد المنضبط لتميز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، فهـــي في ذلك تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة وشأنها في ذلك شأن أية أعمال أخرى في المنظمة، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتي يأتي في مقدمتها العوائد الربحية، فضلا عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة إستراتيجيات المنافسين التسويقيين".[4]

---

[1] - ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص.9

[2] - Backer-Michal .J , Marketing strategy and management, 3 édition, Macmillan business, London, 2000, p.246

[3] - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص.67

[4] - نفس المرجع

" ويرى **البكري و سليمان** أن المعرفة التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتســـويق، عنـــدما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن الزبون وعن موقـــع المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية. ومـــن جهة نظر الباحثان فإن مفهوم إدارة المعرفة التسويقية لا يخرج عن إطار التعريفين أعلاه. في كـــون إدارة المعرفـــة التسويقية هي الإدارة التي تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العـــاملين مـــن التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الإســـتراتيجية الخاصـــة بتحليـــل الأسواق والمزيج التسويقي."[1]

ثانيا : إدارة المعرفة التسويقية و تدعيم المهارات التسويقية

تنصب المهارات التسويقية للعاملين على طرق التعامل مع المتغيرات والمشكلات التي تواجه المنظمة والتي تســـعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميز واضح في السوق. وإن هذه المهارات تتمثل بالمعرفة الضمنية للعاملين والـــتي اكتسبت من خلال الخبرة التي تراكمت عبر الزمن، وهذه المعرفة عادةً ما يصعب نقلها أو نشرها لأنها موجودة في عقول العاملين. فإن قدرة أحد العاملين على التعامل مع متغير معين قد لا تكون موجودة لدى الآخرين، لذا فـــإن تطبيق برامج إدارة المعرفة ساهم في الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى مختلف العاملين من خلال محاولة نقل المهـــم منها إلى قاعدة المعلومات. وتوسيع الموارد التي يمكن أن تزود المنظمة بالمعرفة عن طريق الارتقاء بعمليات التفاعـــل والترابط والاندماج ما بين ما توفره تكنولوجيا المعلومات من القدرة على خزن التراكم المعرفي والأفكار للعـــاملين، وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع إتاحة القدرة على التشارك بها. وبذلك يمكن الاستفادة من هذه المعرفة في عدد من الأقسام والمناطق المختلفة في المنظمة كما ستكون هناك قدرة لتوليد الحلول المتفردة التي تبتكرهـــا هـــذه الأنظمة. وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها عندما توفر إدارة المعرفة التسويقية إمكانية لربط الوظـــائف مـــع بعضها البعض من خلال التشارك بالمعلومات التي ستصبح متاحة بوجود أنظمة إدارة المعرفة.

وستكون المجالات الرئيسة للمعرفة التسويقية هي المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق والتي تتمثـــل بدراسة وتحليل السوق، تجزئة السوق، تخطيط التسويق، استراتيجيات المزيج التسويقي وإن المعلومات المتعلقة بتلك المجالات ستحصل عليها المنظمة من بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير الشديد وعدم الثبات، فضلاً عن كون متغيراتها غير معروفة (غير تقليدية). وقد تتطلب بعض الحالات إلى حلول متفردة، ويعتمد التعامل مع تلك الحالات علـــى خبرة ومهارات العاملين. وإن أنظمة المعرفة التسويقية قد تكون المورد المهم لتزويد متخذ القرار بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه الحالات، فضلاً عن قدرتها في جعل التشارك بالخبرات والمعلومات والمعرفة متاح لمتخـــذ القرار.[2]

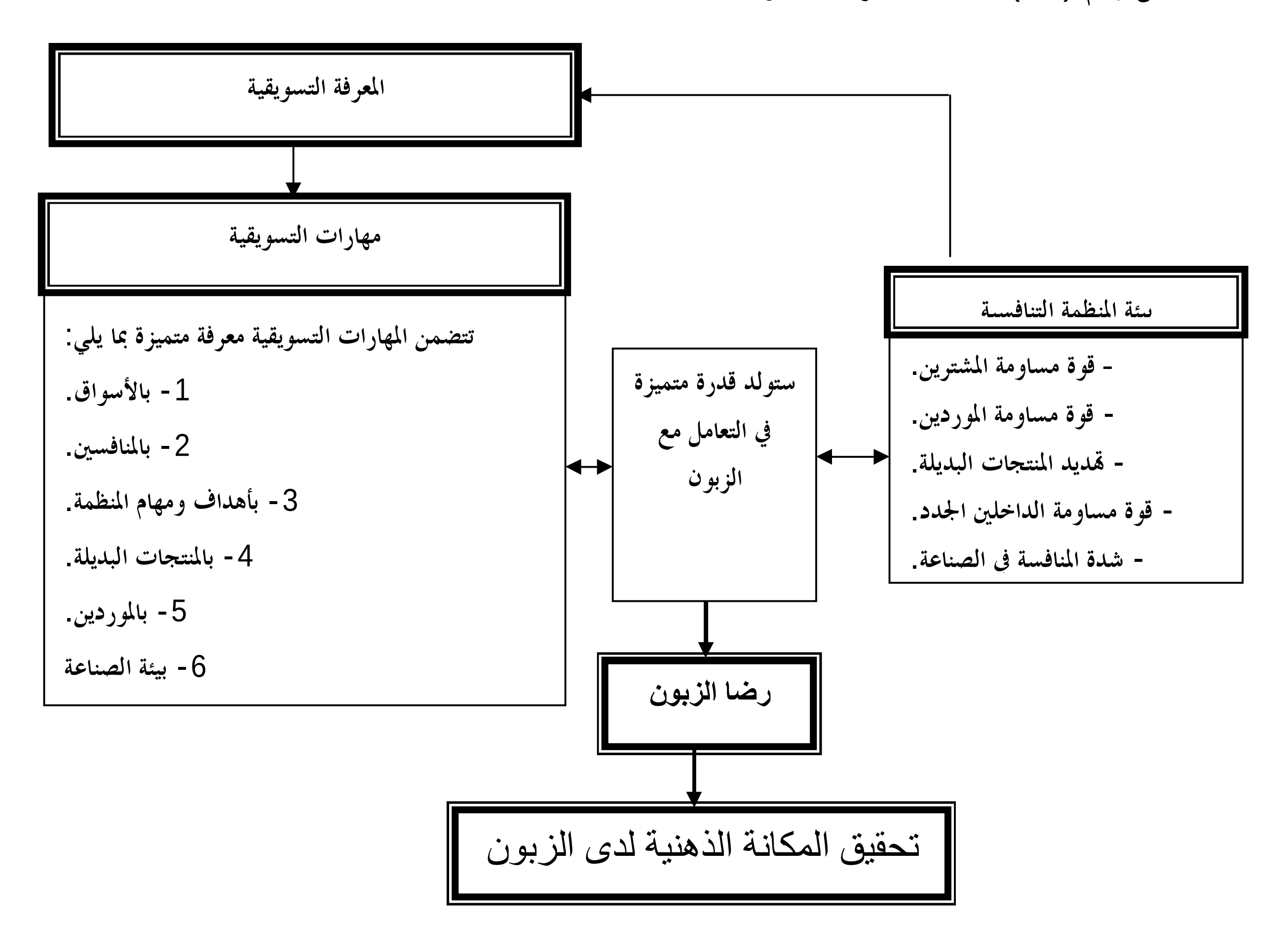
---

[1] - ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، مرجع سابق، ص.9

[2] - نفس المرجع، ص.10

ويمكن توضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة التسويقية المعبر عنها بالمهارات التسويقية والبيئة التنافسية للمنظمة وفق الشكل الموالي.

الشكل رقم (23) : علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية



المصدر : ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 26-27 نيسان 2006، ص.11

حيث من الواضح بأن منظمات الأعمال اليوم تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها أن تميزها في سوقها المستهدف. لذا فمن المنطقي أن تبحث منظمات الأعمال عن الاتجاهات والأساليب التي تطور علاقتها مع الزبون. وبذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية كان الشيء الجديد في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة، وقد تطلب ذلك نوعاً من المهارات التسويقية الخاصة للوصول إلى حالات التواصل والعلاقة طويلة الأمد مع الزبـــون. وليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتوج ورفد حزمة المنـــافع التســـويقية بالأفكـــار

والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا الزبون وبناء الموقع المتميز في ذهنيته، وهذا ما يجعل المنظمة في موقع إستراتيجي أفضل في السوق.[1]

ولعل دور المهارات التسويقية سيكون واضح من خلال التعامل مع إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها، والتي ستشكل إدارة المعرفة التسويقية المصدر الأكثر أهمية في رفدها بالمعلومات حـــول حاجـــات ورغبات الزبون وستعمل مهارات التسويق بالاستفادة من ذلك لتحقيق التمركز في ذهن المستهلك. وبما يحقق تفوق واضح لمنظمات الأعمال من خلال الترجمة الدقيقة لحاجت ورغبات الزبون.[2]

المطلب الثالث : إدارة معرفة الزبون كأساس لبناء الإستراتيجية التسويقية

إن معرفة الزبون بدأت تعرف على نحو متزايد على أنها مورد اســـتراتيجي أساســـي لنجـــاح أي منظمـــة. وأن الدراسات الأخيرة التي أجريت في حقل إدارة علاقات الزبون و إدارة المعرفة تفترض بأن هذان المدخلان يحققـــان تدائب عالي. ونموذج إدارة معرفة الزبون ينتج من تكامل اثنان من المفاهيم هي إدارة علاقـــات الزبـــون و إدارة المعرفة، وهكذا سيكون التركيز على تطبيقات إدارة المعرفة ضمن نطاق إدارة معرفة الزبون.

أولا : مفهوم إدارة معرفة الزبون

إن مفهوم إدارة علاقات الزبون و إدارة المعرفة قد حصلت مؤخراً على اهتمام واسع على الصعيد الأكاديمي وعلى صعيد عالم الأعمال. ويركز هذان المدخلان على تجميع الموارد التي تدعم نشاطات الأعمال من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

وأن إدارة معرفة الزبون هي : "حول الحصول، مشاركة و توسيع المعرفة الكامنة لدى الزبون لمنفعة كـــل مـــن المنظمة و الزبون".[3]

وتعرف أيضاً على أنها : "عملية مستمرة تولد، تنشر وتستخدم معرفة الزبون ضمن المنظمة وبين المنظمة وزبائنها".[4]

كما تشير معرفة الزبون إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما :[5]

1. المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.
2. المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء.

والسبب في هذا التقسيم هو أننا نفترض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المنظمة والزبون حيث يقدم الزبون

---

[1] - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص.ص.68-69

[2] - ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، مرجع سابق، ص.12

[3] - Gebert Henning and others, Towards customer knowledge management : integration customer relationship management and knowledge management concepts, The second international conference on electronic business, Tapei, Taiwan, 10-13 december 2002, p.1

[4]- زكريا مطلك الدوري، يعرب عدنان حسين، مرجع سابق، ص. 10

[5]- درمان سليمان صادق، بحث حول العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص.4

المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المنظمة هذه المعرفة في أحيان أخرى.

ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المنظمة إلى نظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون : [1]

1. تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات.
2. التحذير المبكر والمخابرات التنافسية.
3. ولاء والتزام الزبون.
4. التعاون البناء.

ثانيا : نماذج إدارة المعرفة الموجه نحو الزبون

سيتم هنا مناقشة نماذج المعرفة لعمليات الأعمال من خلال مناقشة المعرفة التي من المفترض أن تتولد من خلال نظام إدارة علاقات الزبون ومن إدارة المعرفة الموجه نحو الزبون.

أ) المتطلبات المعرفية لإدارة علاقات الزبون :

لتحقيق هدف خدمة الزبون فإن إدارة علاقات الزبون عليها أن تتوجه نحو عمليات الزبون وكيفيـــة فهمهـــا. وهذا يتطلب ثلاثة أنواع مختلفة من المعرفة الموجه نحو الزبون وهي :[2]

1. الحاجة لفهم متطلبات الزبون من أجل التوجه إليهم. ويشار إلى هذا النوع على أنه المعرفة حول الزبون.
2. حاجات الزبون يجب أن تشبع بسلع وخدمات. وكل المعرفة المطلوبة هنا يمكن أن تلخص بعبارة المعرفة من أجل الزبون.
3. وأخيراً فإن الزبون يحصل على خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات والخدمات. وهذه المعرفة متوفرة ويمكن أن تستخدم لتحسين المنتجات والخدمات. ويطلق على هذا النوع : معرفة من الزبون. ويجب عمل قنوات عكسية من أجل تحويل هذه المعرفة إلى المنظمة.

ب) بناء التوجه نحو الزبون مع نماذج إدارة المعرفة :

أن المعرفة تكون، تحدد، يحتفظ بها، تنشر، تعدل وتستخدم باستمرار مع عمليات أعمال إدارة علاقـــات الزبـــون. وكذلك تتطلب أهداف إدارة المعرفة الحاسمة لعمليات الأعمال.

وأن نموذج هرمية إدارة معرفة الزبون ينقل منظور عمليات إدارة المعرفة نموذج إدارة المعرفة الوجودي إلى أهـــداف منظور إدارة المعرفة. وأن أهداف منظور إدارة المعرفة تعرض عمليات تساهم في امتلاك خيارات عديـــدة للتركيـــز عليها عند إدارة المعرفة الحاسمة في المنظمة وأن أهداف منظور إدارة معرفة الزبون تشتمل على أربعة أهداف[3] كما هي موضحه بالشكل أدناه.

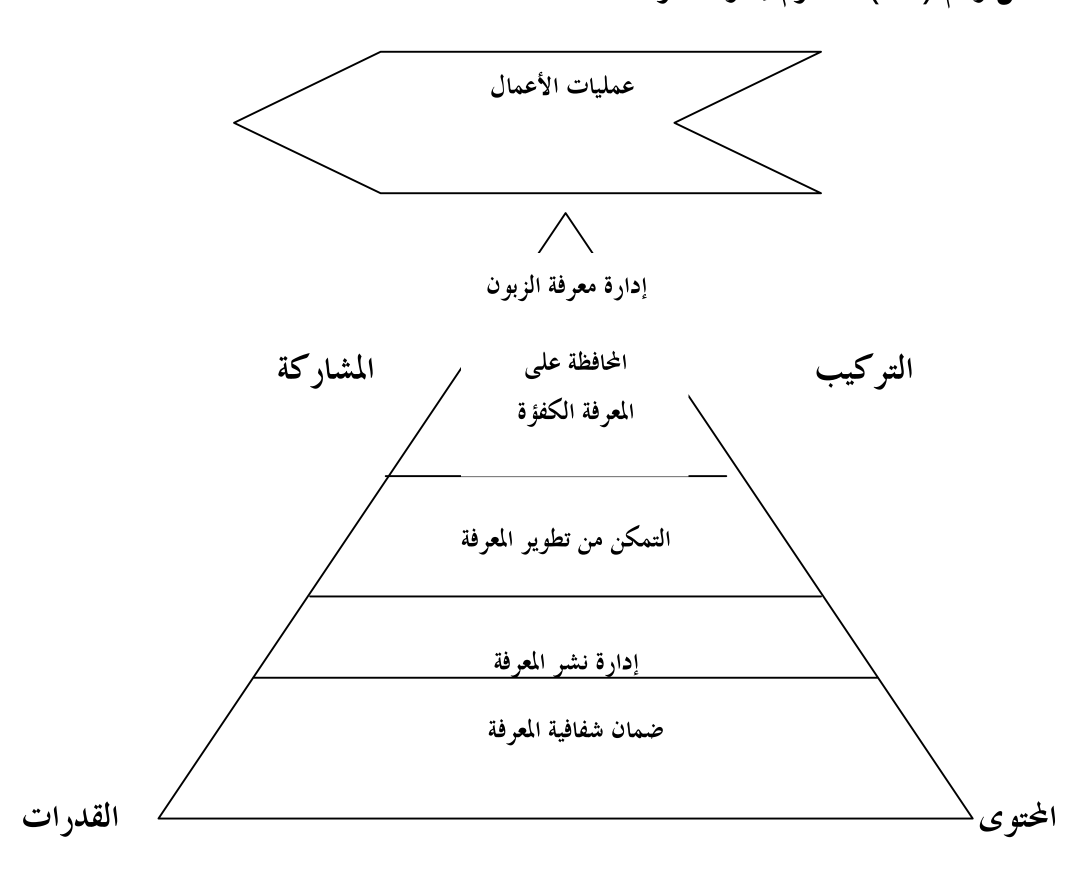
---

[1]- درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص.5

[2]- Gebert Henning and others, Towards customer knowledge management : integration customer relationship management and knowledge management concepts, The second international conference on electronic business, Tapei, Taiwan, 10-13 december 2002, p.6

[3]- Ibid, p.7

الشكل رقم (24) : هرم إدارة المعرفة



Source : Gebert Henning and others, Towards customer knowledge management : integration customer relationship management and knowledge management concepts, The second international conference on electronic business, Tapei, Taiwan, 10-13 december 2002, p.6

1. يساند هدف شفافية المعرفة تنفيذ عمليات الأعمال في تحديد المتطلبات التي تتعلق بالقدرات الإدارية لإدارة معرفة الزبون، وأن الدرجة العالية من القدرات الإدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية.
2. يدعم هدف نشر المعرفة امتلاك عمليات الأعمال في تحديد المتطلبات التي تتعلق بنشر معرفة الزبون بـين جميـع الأفراد الذين يكونون جزء من عمليات الأنشطة وأن إدارة النشر تتطلب إدارة شفافية المعرفة.
3. يساهم هدف تطوير المعرفة عمليات الأعمال في تحديد المتطلبات التي تتعلق بتبني وخلق المعرفة، وعلى الرغم من ذلك فإن المعرفة يمكن أن تكون بالاعتماد على الأساس الفردي فقط. وتتطلب معرفة الزبون القيمة التي تطور من منظور عمليات إدارة معرفة الزبون في القدرة على نشر المعرفة بين الأفراد، لذلك إدارة تطوير المعرفة يتطلب إدارة نشر المعرفة.
4. يبنى هدف المعرفة الكفؤة على أساس المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة الزبون. ويدعم هدف المعرفة الكفوءة عمليات الأعمال في اختيار المعرفة الحاسمة لعمليات إدارة علاقات الزبون من المعرفة الكلية المتـوفرة. وتتطلـب المعرفـة

الكفوءة قدرات إدارية لتطوير المعرفة وذلك لضرورتها في تحقيق مستوى مرتفع من الفهم لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية والتي تكون ضرورية لتحسين عمليات إدارة معرفة الزبون.

وأن هذه الأهداف الأربع تشكل مستويات متعاقبة لإطار تحليل متطلبات معرفة الزبون لعمليات أعمـــال إدارة علاقات الزبون.

إن أهداف إدارة المعرفة لا تستطيع أن توفر الخطوط الأساسية لإدارة معرفة الزبون على أساس خصائصها الذاتيـــة والعلاقات الإضافية، لذلك يعزز النموذج من خلال تكاملها مع أربع أنشطة وهي المحتوى والقدرات والتركيـــب والمشاركة كما هي موضحه بالشكل أعلاه.

والسمات ذات العلاقة يمكن أن تظهر من خلال تحليل نماذج إدارة المعرفة الموجودة التي تركز على إيضاح الخصائص والعلاقات للمعرفة الكلية. وسمات إدارة المعرفة ذات الصلة بعمليات إدارة علاقات الزبون خاضعة للشروط التالية [1]:

- سمات المعرفة يجب أن تكون ذات أهمية للأعمال وقيم المؤشر يجب أن تؤثر إما في الكلف أو في إيـــرادات عمليات إدارة معرفة الزبون.
- السمات المعرفية يجب أن تكون قابلة للقياس من قبل الإدارة وعمليات الأعمال.
- سمات المعرفة الإضافية يجب أن تشكل هيكل أو إطار منسجم مع السمات المختارة والتي تتكامل في نموذج إدارة المعرفة.

ثالثا : تكامل إدارة علاقات الزبون و إدارة المعرفة

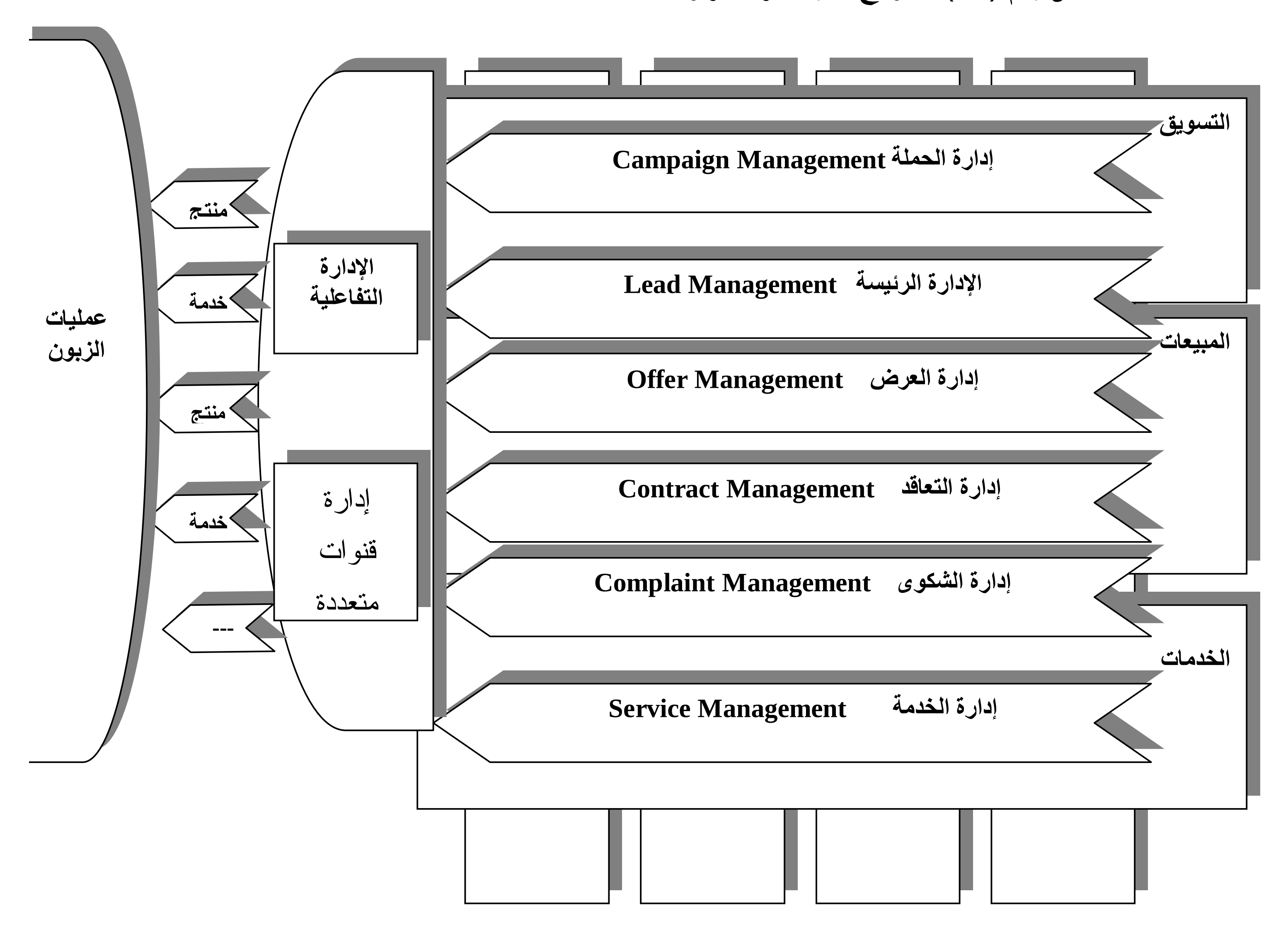
نلاحظ من الممارسة أن إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة تمتلك إمكانية تدائب عالية، وتعمل إدارة المعرفة علـــى توفير الخدمة لإدارة علاقات الزبون، وأن الاعتمادية والمنفعة المشتركة بين هذين المدخلين ينتج في الاندماج المتكافئ لكلا المدخلين. وأن إضافة عناصر في إدارة المعرفة يســـمح لإدارة علاقـــات الزبـــون بالتوســـع في الميكانيكيـــة، والتكنولوجيا وقواعد البيانات، والتمكن من استثمار عناصر كل من التكنولوجيا والبشر. وبذلك نتمكن من إضافة القيمة في عمليات السلسلة. وكمنطقة تكامل تم اختيار اتجاه عملياتها.[2] والشكل التالي يوضح نموذج إدارة معرفـــة الزبون.

---

[1] - Gebert Henning and others , op.cit , p.7

[2] - Ibid, p.p.8-9

الشكل رقم (25) : نموذج إدارة معرفة الزبون



Source : Bueren,A and others, Customer Knowledge Management - Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004, p.3

أ) **أنشطة إدارة علاقات الزبون** : وتتمثل في :[1]

1. إدارة الحملة : وهي جوهر العملية التسويقية الذي يحقق فكرة التفاعل وميزة الاتصال بالمقارنة مع التسويق التقليدي الذي يتعامل مع التخطيط والإدراك والرقابة وتوجيه الأنشطة التسويقية لمعرفة المتلقين. والحملات التسويقية مخصصة (للتسويق من شخص مقابل شخص آخر) أو أجزاء محددة أو عرض قنوات اتصال للتغذية العكسية. وأن هدف إدارة الحملة هو توفير فرص قيمة.

[1] -Ibid, p.4

2. الإدارة الرئيسية : وتتضمن التعزيزات والمؤهلات وأولويات الاتصال مع الزبائن المتوقعين. وهدفها تزويد موظفي المبيعات بقائمة للأولويات والمؤهلات للفرص القيمة الممكنة، لكي توجه بدقه ضمن عمليات إدارة المعروض.
3. إدارة العروض : وهي جوهر عملية البيع. وهدفها خلق ثبات في كافة أنحاء المنظمة من خلال تقديم العروض المترابطة. ويمكن أن تحفز عمليات إدارة المعروض عن طريق سؤال الزبون، القيادة المؤهلة، استكشاف الفرص.
4. إدارة التعاقد : وهي عملية تكوين وصيانة عقود التجهيز للمنتجات والخدمات. وتتضمن إدارة التعاقد تعديل وصيانة العقود بعيدة الأمد.
5. إدارة الخدمة : وهي التخطيط وإدراك ورقابة بنود الخدمة. والخدمة هي مخرجات غير ملموسة تولدها المنظمة من خلال المشاركة المباشرة مع الزبون. مثل الصيانة، الإصلاح، والأنشطة الداعمة لمرحلة ما بعد البيع.
6. إدارة الشكوى : ضمن غدارة الشكوى يتم مناقشة موضوع عدم رضا الزبائن ويتم استلام ومعالجته ونقله ضمن المنظمة. والهدف هو تحسين رضا الزبون في المدى القصير، وتتجه نحو المشاكل المباشرة التي تؤدي إلى عدم الرضا وتصميم عمليات التحسين المستمر في المدى البعيد.

ب) الأنشطة المعرفية في النموذج (القدرات، المحتوى، التركيب، المشاركة) :[1]

- القدرات والمحتوى : ويتم هنا تطبيق أدوات إدارة المعرفة لدعم العمليات الفرعية لإدارة علاقات الزبون لتحقيق إدارة معرفة زبون فاعلة. ويتم في هذا النموذج استخدام أربعة مساحات وظيفية وهي (القدرات، المحتوى، التركيب، المشاركة). وتم بناء عمليات نموذج إدارة المعرفة على حقيقة مفادها أن المعرفة تقسم إلى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية. ويعالج كل فرد كمية من المعرفة الضمنية، والتي تؤثر على قدراته في الربط والتفسير وتكون معرفة. والمعرفة الظاهرة والضمنية ليست مفصولة عن الشخص الذي يمتلكها لذلك يتم الإشارة إليها بعبارة **القدرات**. المنظمة يمكن أن تدير بصورة مباشرة المعرفة الظاهرة مثل النصوص أو الصور والمعادلات والتي يشار إليها بعبارة المحتوى. و**المحتوى** جزء من عمليات الأعمال وتوجد بشكل مستقل عن الأفراد.
- التركيب والمشاركة : ويقدم نموذج عمليات إدارة معرفة الزبون مساحتين معرفتين ويأخذ النموذج بنظر الاعتبار كيف يمكن للمعرفة أن تكون وتنشر وتستخدم ضمن المنظمة. حيث أن النموذج يضم عناصر لكل من وجهة نظر النظرية المعرفية ووجهة نظر علم الوجود. وتمثل نظرة علم الوجود كل من المساحتين المعرفتين (التركيب، المشاركة). وتتعامل المشاركة مع تكوين ونشر المعرفة بين عدد قليل من الأفراد. ومن ناحية أخرى يتعامل التركيب مع نشر واستخدام المعرفة بين عدد كبير من الأفراد.

[1] - Bueren,A and others, op.cit, p.p.4-5

وتولد المساحات المعرفية الأربعة آنفة الذكر الخدمات التي تدعم العمليات الفرعية لإدارة علاقات الزبون. والتي تتطلب في بعض الأحيان دعم من نظم فرعية مثل إدارة المحتوى أو معلومات كفوءة من التكوين إلى التطبيق ضمن دورة حياة المعرفة. وتوفر مساحة التركيب والنشر البنى التحتية التي توفر تدابير المعرفة لعمليات الأعمال ولكن لا تكون العمليات نفسها. وتحتاج كل المساحات المعرفية إلى دعم نظم المعلومات، التي تؤدي وظيفة محددة ضمن كل مساحة معرفية. وبشكل نموذجي تتطلب مساحة المحتوى نظم إدارة المحتوى أو إدارة الوثائق. وتستخدم مساحة القدرات نظم إدارة الأدلة وتضاف إلى ذلك نظم إدارة المهارات والتعلم الإلكتروني. ونظم الإرسال الفوري وأدوات معلومات المجموعة والبريد الالكتروني هي بشكل نموذجي وظائف تدعم مساحة المشاركة. وأخيراً تتعامل مساحة التركيب مع أنظمة البحث واستخدام أنظمة التصفح، مثل نظم التنقيب المعرفي، أنظمة إدارة التصنيف، و خرائط المعرفة.

ج) نظم التفاعل مع الزبون :

يمكن من خلال هذا النموذج أن يتم التفاعل مع الزبون من خلال عدة وسائل تعمل الإدارة التفاعلية على تطويرها وتصميمها ومن خلال إدارة القناة يتم ترتيب هذه الاتصالات والمحافظة على التدفق الثابت للمعلومات. والتالي شرح مختصر عن هاتين الإدارتين.[1]

- الإدارة التفاعلية : هي تصمم لاختيار قنوات الاتصال على أساس الوسائط (إعلامي) مثل الاستجابة الصوتية التفاعلية، شبكات المعلومات العالمية (الويب). وهدفها زيادة جودة وقيمة التفاعل وفي نفس الوقت تخفيض تكاليف التفاعل بتحويل الزبون إلى القناة الأقل كلفة.
- إدارة القناة : والتي تهتم بتحقيق ترتيب وتزامن قنوات الاتصالات المختلفة. وهدفها تحديد مسؤولية المنظمة عن كل قناة، لتجنب الارتباك بين القنوات والتدفق الثابت للمعلومات عبر القنوات المختلفة.

خامسا : العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية

يمكن القول في هذا المجال أن الجدل يبقى قائما حول علاقة إدارة المعرفة بالتسويق حيث يمكن استخدام المعرفة في التسويق عن طريق تسويق العلاقات. وتستخدم طريقة التسويق التي يطلق عليها :

(**one- to- one marketing**) والتي تعتمد على ثلاثة عناصر :[2]

1. التكيف مع الفلسفة الرئيسية التي يؤمن بها الزبون.
2. استخدام تكنولوجيا التسويق الحديثة مثل (الانترنيت).
3. الاعتماد على برمجيات الذكاء الصناعي التسويقي.

كذلك يمكن الاعتماد على الاتجاهات الحديثة في التأثير على الزبون لتكوين المعرفة لدى المنظمة والتحكم

[1]- زكريا مطلك الدوري، يعرب عدنان حسين، مرجع سابق، ص.15

[2]- درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص. 10

بالتوجهات السوقية لها من خلال :[1]

*الاتصالات الجيدة.

*البيئة الصناعية المتقدمة.

*تحقيق النجاح وانعكاسه على الزبون.

*البحوث.

*الاعتماد على الإنترنت.

ويمكن للمنظمة التأثير على معلومات الزبون ومعرفته من خلال الدخول إلى معلومات الزبون عن طريق :-[2]

1. معرفة من هو الزبون؟
2. ما الذي يمكن توفيره للزبون؟
3. كيف يمكن بناء العلاقة مع الزبون؟
4. ما يمكن أيضا أن يدخل ضمن هذه العلاقات؟

كما أن إدارة المعرفة لها تأثيراتها على اتجاهات الزبون وتمثل تسويق العلاقات الجزء الأكبر من هذه العملية حيث يمكن تحقيق التالي :[3]

*تطوير المراحل التي يمر بها تسويق العلاقة وذلك بالاعتماد على تطوير الفرد بالتعرف على حاجاته وكيفية تحفيزه، ومدى استجابته تجاه المتغيرات عند استلامها للرسالة التسويقية.

*التحول والتحرك من عملية السيطرة على الزبائن إلى عملية الارتباط مع الزبائن.

*أن يكون تسويق العلاقة ذو اتجاه إنساني.

*بواسطة العاملين في إدارة المعرفة وفي المتخصصين في هذا المجال يمكن العمل على بناء (سلوك الزبون أو المستهلك) : وذلك من خلال دراسة أبعاد الفلسفة التي يؤمن بها الزبون وهنا يتم التحكم (بسلوكه) من خلال الدخول إلى (الإيديولوجيات) التي يؤمن بها الأفراد وهنا يمكن التأثير على السلوك.

[1]- درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص.10

[2]- نفس المرجع، ص.11

[3]- نفس المرجع

خــــلاصة الفصل الثاني :

تعمل المنظمات على تطبيق التوجه الاستراتيجي لجل وظائفها وخاصة وظيفة التسويق، هذه الأخيرة التي أخذت تطورات هامة في المفهوم والتعريف ابتداء من المفهوم البيعي إلى مفهوم تسويق العلاقات مرورا بمفهوم التسويق الاستراتيجي بربط الوظيفة التسويقية بالبيئة الخارجية وخاصة التنافسية منها ليعطي مفهوم الإستراتيجية التسويقية التي تعبر عن تلك الخطة الطويلة الأجل التي تبدأ بتحليل الفرص التسويقية وتحديد الأهداف ومنه إعداد خطة لبلوغ تلك الأهداف وفقا للموارد المتاحة للمنظمة ويساعدها في ذلك وجود نظام معلومات تسويقي فعال لإمدادها بالمعلومات اللازمة عن تلك البيئة التي تعمل بها.

إن الإستراتيجية التسويقية تتمحور حول العمليات الثلاث وهذا بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية تستطيع خدمتها بكفاءة عالية بما يسمح لها بإشباع رغبة وحاجات المستهلكين بعملية استهداف هذا الجزء بمزيج تسويقي ملائم والقيام بعملية التموضع المكاني والإدراكي بأفضل من المنافسين.

مهما كانت المنظمة فإنه يتوجب عليها بناء وتفعيل استراتيجياتها التسويقية باعتماد التوجهات الحديثة وهذا من خلال التوجه نحو الزبائن والسعي لإرضائهم، والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل الناتجة عن نيل رضا الزبائن وولائهم وإقامة العلاقات الطويلة معهم بالاعتماد على تسويق العلاقات. وبطبيعة الحال لن تستطيع المنظمة تحقيق ذلك بدون تفعيل عناصر المزيج التسويقي التي أصبحت تأخذ مكانة أساسية في الإستراتيجية التسويقية العامة، بالإضافة إلى الحرص على تطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية التي تساعد في الوصول إلى الميزة التنافسية الناتجة عن بناء الصورة الذهنية لدى الزبائن والذي سوف ينعكس على مستوى الأداء العام.

وعلى وفق ما تقدم فإن لإدارة المعرفة دور هام في هذا الجانب حيث تعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد أحدهما على الآخر ويكونان ركائز مهمة للمنظمة في دعم تفوقها التنافسي، الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين وتقييم هذه المعرفة وتكييفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم العمل على نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والتشارك بها وسيلعب ذلك دورا فعالا في اكتشاف القدرات التسويقية لدى العاملين، وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمنظمة، والتي تدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات للحصول على معرفة الزبائن، آملا منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

الفصل الثالث

أثر إدارة المعرفة على الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال

تمــــــهيــد :

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم إدارة المعرفة ونماذجها، والتي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري، والتي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة، لتحقيق تقدم تنافسي، إضافة إلى التطرق إلى الاستراتيجيات التسويقية ودور إدارة المعرفة في تفعيلها، وذلك بربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة مما يساعد على تدعيم المهارات التسويقية لتحقيق التنمية للمنظمة.

وسنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنتمي إلى قطاع الصناعة الصيدلانية، وهي المجمع الصناعي صيدال، حيث يعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية ذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، وتعدد المستوردين للأدوية من المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذه السوق، والظفر بحصص سوقية هامة قد تهدد حصة مجمع صيدال.

وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية للأدوية، مما يحتم على المجمع الصناعي صيدال تبني استراتيجيات معينة للخروج من هذا الزحام التنافسي والحفاظ على حصته، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

ومما لا شك فيه أن قطاع الصناعة الصيدلانية يعتبر سباقا في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على المعرفة من أجل دعم كافة مجالات أعماله وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات.

وخدمة لأهداف البحث سيتم الإجابة على بعض الأسئلة الهامة في هذا الجزء منها : ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجية التسويقية للمجمع الصناعي صيدال؟ وهل هناك أثر لإدارة المعرفة على تغيير اتجاهات والأهداف التسويقية للمجمع بالأخص؟ وهل هناك أثر لإدارة المعرفة على تغيير الاستراتيجيات التسويقية في المجمع؟

كما سيتم اختبار الفرضيات التي تؤكد على وجود علاقة تفاعلية بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية بالمجمع وأن إدارة المعرفة هي التي ستساهم في تعزيز وزيادة تنافسية المجمع من خلال دورها الاستراتيجي.

وسوف نعالج هذه الأسئلة من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : السوق الصيدلانية ومجمع صيدال

المبحث الثاني : واقع وملامح الإستراتيجية التسويقية في ظل إدارة المعرفة بمجمع صيدال

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : السوق الصيدلانية ومجمع صيدال

تَعرِفُ الصناعة الصيدلانية تطوراً ملحوظا سواء ما تعلق بالإنتاج أو الاستهلاك خاصة عند الدول المتقدمة التي من بينها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا لامتلاكها مخابر عالمية معروفة، ولتمويلها الكبير للبحث والتطوير في هذا المجال.

وكباقي الدول الأخرى، فإن السوق الجزائرية للأدوية عرفت هي الأخرى تطورات في الطلـــب وخاصـــة في العشرية السابقة، هذا الطلب الذي لم تستطع المخابر المحلية تلبيته، الأمر الذي أدى بالدولة إلى فتح باب الاستيراد، رغم تواجد بعض المؤسسات العاملة في هذا القطاع منها المجمع الصناعي صيدال، الذي يعتبر قطبا صناعيا هاما في الجزائر، والذي سنتطرق للتعريف به، وبأهم التغييرات الهيكلية التي مرّ بها، والتي مكنته من تحقيق نتائج هامة أكسبته حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية للأدوية.

المطلب الأول : السوق الصيدلانية العالمية

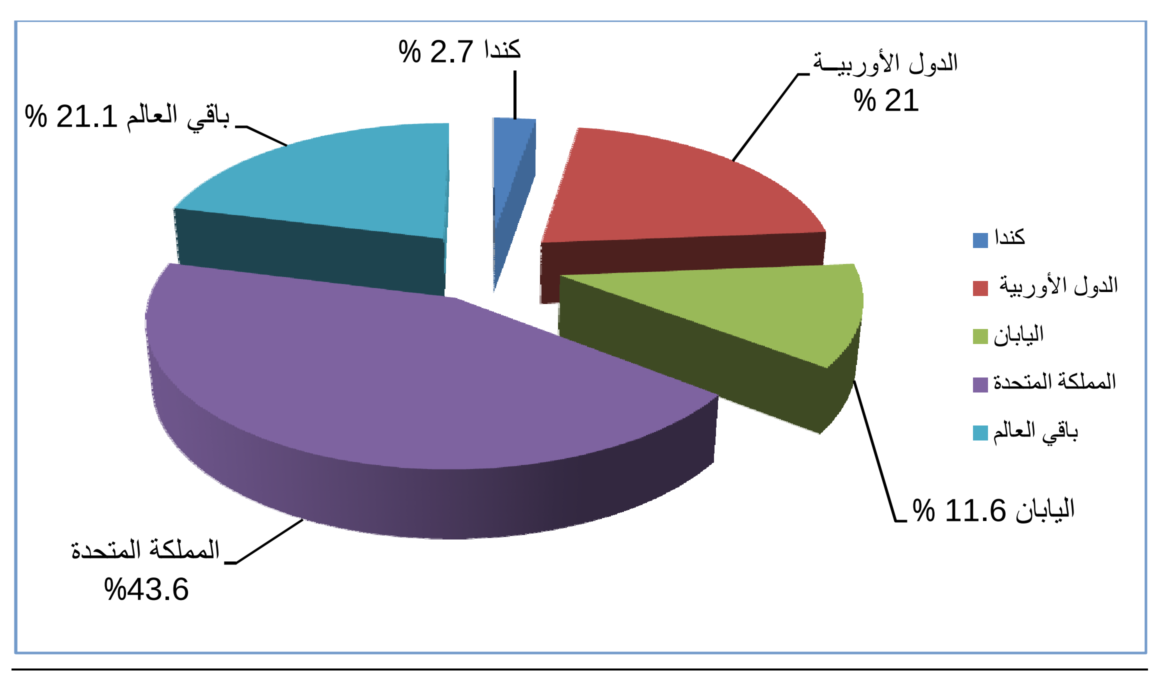
الصناعة الصيدلانية هي ذلك القطاع الصناعي الذي يختص بتطوير، إنتاج، تعبئة، وتسويق الأدوية المتخصصـــة لوقاية ومعالجة الأمراض سواء ما تعلق بالإنسان أو الحيوان، حيث تُعرف المنتجات الدوائية على أنها : "المنتجـــات التي يحتكر تصنيعها وتسويقها الشركات التي قامت بإنتاجها وتطويرها وتعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكـــة للشركات المنتجة في عبوات مميزة".[1] وعرفت هذه الصناعة الصيدلانية نموا متزايدًا في العالم من ناحية الإنتـــاج أو الاستهلاك.

أولا : سوق الأدوية العالمية : الإنتاج و الاستهلاك : إن ما نسبته **15%** من ســـكان العـــالم (أمريكـــا الشمالية، اليابان، أوروبا) تمثل **79%** من الطلب العالمي للأدوية والباقي يوزع على دول العالم الممثلـــة لحـــوالي **85%**، حيث أن سوق الأدوية في العالم تم تقديره بـــ : " **337** مليار دولار سنة **1999**، و**354** مليار دولار سنة **2000**، و**430.3** مليار دولار سنة **2003** ووصل إلى **820** مليار دولار سنة **2009**. والشكل التـــالي يوضح السوق الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة **2009**".[2]

[1]- مجلة التجارة العربية- البريطانية، الصناعات الدوائية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة و الصناعة العربية البريطانية، العدد11، لندن، جويلية- أوت 1999، ص.11.

[2]- مقابلة مع السيد : نايلي يحي، مدير التسويق و الإعلام الطبي، مجمع صيدال، يوم 2010/06/10.

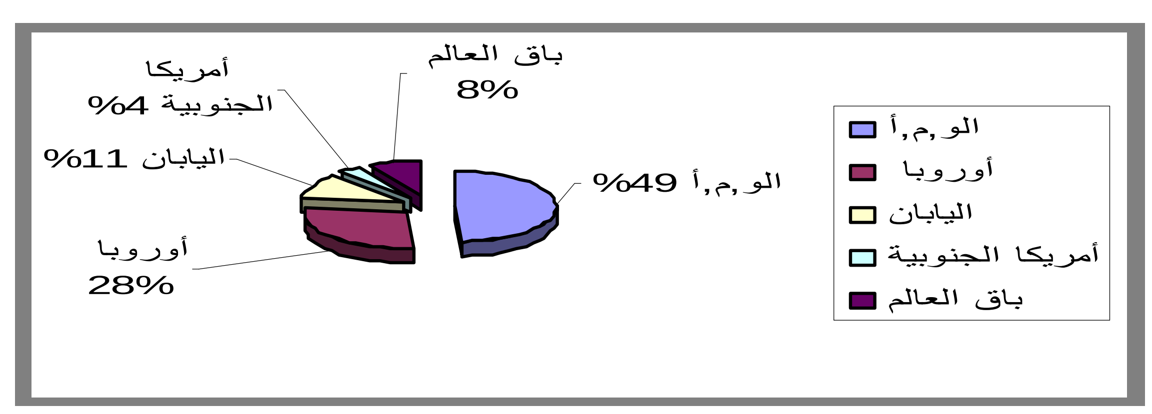
الشكل رقم (26) : يوضح السوق الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2009



Source : **oms, www.Leem.org** Page consulte le **22/04/2010**

أما بالنسبة للإنتاج العالمي للأدوية فالشكل الموالي يوضح الإنتاج الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافيـة لسنة **2009**.

الشكل رقم (27) : يوضح الإنتاج الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2009



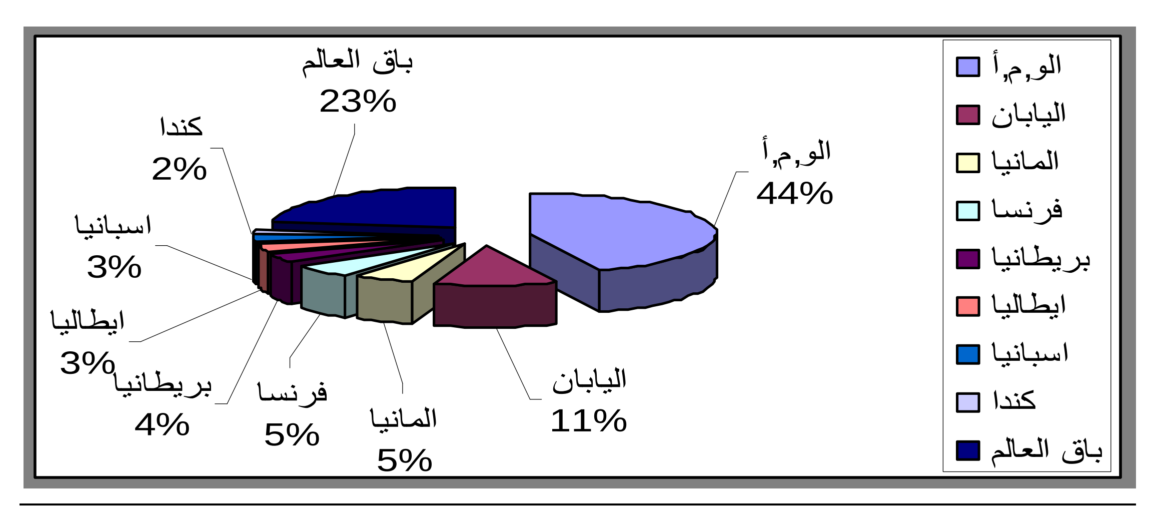
source : www.Leem.org Page consulte le **22/04/ 2010**

يبين الشكل أعلاه أن أمريكا الشمالية تمثل ما يقارب نصف الإنتاج العالمي بـــ **%49**، وهي بالخصـــوص الولايات المتحدة الأمريكية، تأتي بعدها أوروبا بنسبة **%28** برغم امتلاكها لمخابر عالمية معروفـــة كالـــدانمارك ***NovoNordisk***، وفرنسا (***Aventis***)، وتأتي في المرتبة الثالثة اليابان بنسبة **%11** ، وهي حتما نسبة ضـــعيفة

مقارنة بأوروبا، ونجد باقي دول العالم أي دول إفريقيا وآسيا بنسبة ضئيلة **08%**، حيث نجد الإنتاج العربي يغطي نسبة **50 %** من إستهلاكه في عام **2009**.

أما بالنسبة للاستهلاك العالمي فالشكل التالي يوضح ذلك حسب البلدان لسنة **2009**.

الشكل رقم (28) : يوضح الإستهلاك العالمي حسب البلدان لسنة 2009



Source : **www.Leem.org** Page consulte le 22/04/2010

يتضح من الشكل أعلاه أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى عالميا بنسبة **44%**، وبعدها اليابان بنسبة **11%** إذ تحتلان المرتبتين الأولى والثانية، تتبعهما دول أوروبا، فألمانيا تستهلك مـــا يقـــارب **5%** مـــن الاستهلاك العالمي وفرنسا حوالي **5%** وهذه النسب أصغر بكثير مقارنة بأصحاب المراتـــب الأولى وأن البلـــدان العربية والتي يشكل سكانها حوالي **4.9 %** من سكان العالم تستهلك **1.4 %** من قيمة الاستهلاك العالمي مـــن الأدوية وأن الجزائر لم تستطع تغطية نسبة **50 %** من كمية استهلاكها للأدوية حسب التقرير الصادر من الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية.

مما يلاحظ أن إنتاج واستهلاك الأدوية مستحوذة وبنسبة كبيرة من طرف الولايات المتحـــدة الأمريكيـــة، واليابان ويرجع ذلك إلى امتلاكها لمخابر عالمية معروفة كمخبر ***Pfizer*** الأمريكي والذي يمتلك حصة سوقية عالمية تقدر بـــ **7 %** ومخبر ***Merck*** الأمريكي بنسبة **5%** من الحصة العالمية. والملحق رقم **(02)** يوضح أهـــم **20** مخبر عالمي سنة **2008**. وبالتمعن في النسب المتفاوتة فإنه يتولد لدينا فكرة أكثر على تركز المنـــتجين في منطقـــة أمريكا الشمالية، وهو ما يعطي لهم ميزة عالمية مقارنة بالمخابر الأوروبية واليابانية. من ناحية، ومن ناحية أخـــرى تركيز الحصة السوقية لـــ **20%** أكبر المخابر بعدم تجاوزها لنسبة **25%** على خلاف القطاعـــات الأخـــرى كمجال الإعلام الآلي **40%** وقطاع السيارات بحوالي **50%**.

ويلاحظ أنه بعد سنة **1990** ظهرت حركة تحالفات واندماجات بين مخابر كبرى في المجال الصيدلاني، والتي تهدف الوصول إلى جملة أهداف لعلّ أهمَهَا تخفيض التكاليف وخاصة في مجال البحث والتطوير الصيدلاني والدخول إلى أصناف علاجية جديدة، والملحق رقم **(03)** يوضح أهم تلك الاندماجات بين سنتي **2002** و2008.

و بخصوص سوق الأدوية العالمية حسب الأصناف العلاجية نجد ما نسبته **16%** من المعروض الدوائي هي أدوية خاصة بأمراض القلب والشرايين، وما نسبته **24.6%** تمثل الأدوية الخاصة بالأمراض العصـــبية، ونســـبة **11.3%** للأمراض الهضمية، ونسبة**12%** للأمراض التنفسية، و هذه الأمراض تحتل المراتب الأولى.[1]

"إلا أن هناك أربعة أمراض تسبب أكبر معدل الوفيات في الدول المتقدمة، حيث نجــدها وراء **72%** مـــن الوفيات وهذه الأمراض هي : السرطان، القلب والشرايين، الأمراض التنفسية والأمراض المعدية".[2]

ثانيا : تمويل البحث والتطوير والإنفاق الصحي : إن أهم المؤشرات التي تعكس تطور أي دولة هو معـــدل الإنفاق على الصحة والتعليم، وهذا المعدل يحسب كنسبة من الناتج المحلي الخام **(PIB)** وذلك بقسمة معدل الناتج المحلي الداخلي على عدد السكان بالعلاقة التالية :

$$\text{متوسط الدخل الـ} = \frac{\text{PIB}}{\text{عدد السكان}}$$

ثم

$$\text{معدل الإنفاق الـ} = \frac{\text{PIB}}{\text{متوسط الدخل الفردي}}$$

والملحق رقم **(04)** يوضح التكاليف الإجمالية للصحة مقارنة بالإنفاق الصحي لبعض الدول مقارنة بالنـــاتج المحلي الخام.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الدول وخاصة المتقدمة تخصص أموالا كثيرة للاستثمار في البحـــث والتطـــوير في المنتجات الصيدلانية. والجدول التالي يوضح ذلك.

---

[1]- www.Leem.org Page consulte le 23/04/2010

[2] -Plan Stratégique a long terme 2002-2011, Groupe Saidal.

الجدول رقم (03) : يوضح تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر

(%PIB) حسب الدول		(%CA) حسب المخابر
- الوم.أ **%20.8** - السويد **%19.9** - بريطانيا **%19.7** - سويسرا **% 12.1**	- فرنسا **% 11.2** - ألمانيا **% 09.5** - اليابان **% 8.1** - إ يطاليا **% 05.3**	*Pfizer* **15 %** *Aventis* **17 %** *Schering Plough* **13.5 %** *Groupe Saidal* **1.5 %**

SOURCE : Plan Stratégique a Long terme 2002-2011, Groupe Saidal

يتضح لنا من الجدول بأن الدول المتقدمة تولي أهمية للقطاع الصيدلاني، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي تخصص له ما نسبته **%20.8** من الناتج المحلي الخام، وما نسبته **%11.2** في فرنسا موجه للبحث والتطوير في مجال الأدوية والصناعات الصيدلانية، وهو ما انعكس على مؤسساتها ومخابرها العاملة في هذا القطاع، فنجد ما نسبته **%15** من رقم الأعمال مخبر ***Pfizer*** الأمريكي يوجه للبحث والتطور، وما نسبته **17 %** من رقم أعمال مخبر ***Aventis*** الفرنسي موجه للبحث والتطوير، كما نجد ما نسبته **1.5 %** من رقم أعمال مجمع صيدال موجه للبحث والتطوير وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالمخابر العالمية.

هذه الأموال المخصصة للبحث والتطوير من طرف الدول والمخابر العالمية تتوزع على مختلف مجالات البحث والتطوير المختلفة التي كانت في سنة **1998** مثلا كالآتي:

- **%51.6** موجهة لتنمية التجارب.
- **%33.8** موجهة للبحوث التطبيقية.
- **%14.6** موجهة للبحوث الأساسية.

الأمر الذي أدى إلى ظهور ميادين جديدة للبحوث متمثلة أساســا في الهندســة الوراثيــة، البيوتكنولوجيــا، وبيولوجيا الجزئيات.

المطلب الثاني : السوق الجزائرية للأدوية

يعتبر القطاع الصيدلاني من أهم القطاعات في السوق الجزائرية، رغم حالة الركود الاقتصادي التي شـــهدها خلال السنوات الأولى من العشرية الأخيرة بسبب التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، وأهمها انتقــال الجزائــر إلى اقتصاد السوق مما غيّر من وضعية هذا القطاع، وساهم في إعطاء مكانة له داخل السوق الجزائرية والمغاربية بصـــفة عامة.

أولا : مراحل تطور سوق الأدوية بالجزائر : "تعتبر السوق الجزائريـــة ثالـــث أهـــم الأســـواق في إفريقيـــا بعد كل من إفريقيا الجنوبية ومصر، ويقدر الخبراء حجمه بـــ **700** مليـــون دولار ســـنويا، وهـــي في نمـــو مستمر بحكم النمو الديمغرافي وتحســـن التغطيـــة الصـــحية، فهـــي بـــذلك ذات جاذبيـــة كـــبيرة بالنســـبة للمتعاملين الأجانب، خاصة إذا علمنا أن الصـــناعة الصـــيدلانية في الجزائـــر والمتمثلـــة أساســـا في مجمـــع صيدال لا تستطيع تغطية كل هذا الطلب الكـــبير، وهـــو يواجـــه منافســـة كـــبيرة منـــذ أن تم الســـماح للخواص باستيراد المواد الصيدلانية".[1]

إن قطاع الأدوية في الجزائر بنقاط قوته ونقـــاط ضـــعفه عكـــس بوضـــوح مختلـــف السياســـات الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث مر بمرحلتين هامتين هما :

المرحلة الأولى :

وتتمثل في وجود نمط تسيير مركزي ومباشر للقطاع من طرف الإدارة المركزية والمتمثلة في الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، والتي وضعت تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، حيث كانت الصيدلية المركزية مسؤولة كلية عن تسيير سوق الأدوية من جانب الإنتاج، الاستيراد والتوزيع بالجملة. ومع بداية الثمانينات فإن مباشرة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والتي مست القطاع العمومي وبالتحديد كل المؤسسات الاقتصادية الكبرى، فإن هذه المؤسسة الوطنية (P.C.A) قد تم تجزئتها إلى ثلاث مؤسسات فرعية جهوية وهي :[2]

- **Encopharm** والمتواجدة في الشرق الجزائري.
- **Enapharm** والمتواجدة في الوسط الجزائري.
- **Enopharm** والمتواجدة في الغرب الجزائري.

وأصبحت هذه المؤسسات الجهوية الثلاثة تشرف مباشرة على تسيير وتنظيم سوق الأدوية وضمان تموينه بالأدوية الضرورية، وذلك بإشراف مباشر من طرف وزارة الصحة، كما أن هذه المؤسسات الثلاثة كانت تعاني بحدة من نقص العملة الصعبة للقيام بعمليات الاستيراد، وهو ما أدى إلى وجود نقص فادح ومستمر للأدوية واضطرابات في عمل نظام القطاع الصحي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإنتاج الوطني ورغم وجود إنفاق كبير عليه بإنشاء مؤسسة ضخمة لصناعة الأدوية، إلا أنه لم يكن في المستوى المطلوب لأسباب متعددة عرفتها كل المؤسسات الاقتصادية العمومية.

المرحلة الثانية :

تتمثل هذه المرحلة في اعتماد الجزائر على انفتاح تدريجي لسوق الأدوية الوطني، والتي بدأت بصدور قانون المالية التكميلي لسنة **1990** في شهر **جويلية**، والذي يسمح للوكلاء الأجانب بالتوطن في الجزائر وممارسة

---

[1]- Nissa Hammad, Marché du médicament en Algérie, www.algerie-dz.com, Page consulte le 20/01/2010.

2- UNOP : Rapport sur l'organisation du marché national des médicaments, Septembre 2005.

نشاطات اقتصادية ومنها في مجال الأدوية، حيث ظهر بموجب هذا القانون وكلاء محليون لمؤسسات أجنبية منتجة للأدوية وكذا تواجد فروع أجنبية بالجزائر، ويوجب هذا القانون من كل الوكلاء أن يقوموا بعملية استثمار منتج فيما بعد للأدوية، وقد واجهت هذه المؤسسات مع بداية نشاطها جملة من القيود نذكر منها :[1]

أ/ وجود نظام رقابة صارمة على الواردات من طرف الوصاية، وقيود كبيرة على الصرف الأجنبي نتيجة الأزمة المالية التي عاشتها الجزائر.

ب/ وجود إلزامية القيام بعملية التصنيع من طرف هؤلاء الوكلاء المستوردين والموزعين للأدوية بموجب هذا القانون، الأمر الذي كان غير ممكن في قطاع حساس ومعقد كقطاع الأدوية وخصوصا مع بداية التسعينات.

جـــ/ عدم وجود تشريعات كافية تسمح للخواص باقتحام قطاع صناعة الأدوية بكل أمان واطمئنان، حيث هناك مخاطر كبيرة مرتبطة بحماية الصحة العمومية لم تكن لتسمح بذلك.

لكن ومع بداية سنة **1995** وشروع الجزائر في تطبيق برنامج التعديل الهيكلي وتحرير التجارة الخارجية أمام مختلف القطاعات الاقتصادية، بدأ فعليا تحرير قطاع الأدوية تدريجيا وقد ساعد على ذلك ما يلي :[2]

- قابلية التحويل للعملة الوطنية.
- تخفيضات هامة في الرسوم الجمركية على السلع.
- تحرير قطاعات اقتصادية هامة كالنقل، الاتصالات والنفط.
- تسهيل عملية وإجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي.
- توقيع الاتفاق في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوربي.

وبهذه الإجراءات شهد قطاع الأدوية تطورات هامة ميزتها ما يلي :[3]

أ/ جهود كبيرة ومعتبرة من طرف الإدارة العمومية في المجال التقني والتشريعي لتحرير قطاع الأدوية ونجد فيها : توضيح الإجراءات الخاصة باعتماد الوكلاء في مجال التوزيع وكذا الإنتاج، إحداث مخبر وطني لمراقبة الأدوية، وضع دفتر شروط خاص لمستوردي الأدوية وكذا وجود إجراءات خاصة بكيفية تحديد أسعار الأدوية.

ب/ تزايد سريع لعدد المتدخلين الخواص في سوق الأدوية سواء في مجال الاستيراد أو التوزيع بالجملة، والتي لم تكن مع مطلع التسعينات، حيث نجد اليوم أكثر من **60** متعامل في مجال الاستيراد وأكثر من **400** متعامل في تجارة الجملة للأدوية عبر التراب الوطني.

جـــ/ ظهور سيطرة جديدة للقطاع الخاص على سوق الأدوية في مجال الاستيراد والتوزيع وتراجع دور المؤسسات العمومية الجهوية الثلاثة.

---

[1]- UNOP : op- cit.
[2] - Ibid
[3] - Ibid

مما سبق يتضح المسار التاريخي لتنظيم سوق الأدوية في الجزائر ومميزات كل مرحلة مر بها القطاع، وتبرز بالتالي مختلف التحديات التي تواجهه في ظل إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وكذا مسار المفاوضات للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

ثانيا : المتعاملون في سوق الأدوية بالجزائر :

باعتبار أن سوق الأدوية يتضمن الاتجار في سلع غير عادية يمكن أن تشكل خطرا كبيرا على صحة الإنســـان، فإنه يعتبر السوق الأكثر تنظيما وتتدخل فيه جهات وإدارات مختلفة علاوة على المتعاملين الاقتصاديين من مستوردين وموزعين، وعليه فإنه يمكن القول بأن هذا السوق تتدخل فيه الجهات التالية :[1]

2-1- الإدارات التنظيمية :

وتتمثل في عدد من الوزارات ذات التأثير المباشر على سوق الأدوية وعلى مستويات عديدة ونجد فيها :

أ/ وزارة الصحة :

والتي تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية، وذلك بتدخلها المباشر لتنظيم وتسيير سوق الأدوية، وذلك مـــن خلال :

- تحديد قائمة (la nomenclature) الأدوية ذات الاستعمال الإنساني.
- التسجيل الأولي لكل الأدوية والمنتجات الصيدلانية.
- منح تراخيص البيع في سوق الأدوية (C.L.V).[*]
- منح الاعتماد لكل من يرغب في تصنيع أو تسويق الأدوية.
- المراقبة التقنية لكل المنتجات الصيدلانية المعدة للبيع أو الاستهلاك في الجزائر، عن طريق المخابر الوطنية التابعة لها.

علاوة على هذا فإن هذه الوزارة تضطلع بالإشراف على عمليات أخرى مرتبطة بسوق الأدوية تتمثل خصوصا فيما يلي :

- منح ترخيص سنوي لاستيراد الأدوية يلتزم بتنفيذه كل المستوردون.
- تقديم إحصائيات أولية لعمليات الجمركة والتوطين المصرفي لكل الصفقات التي تتم والخاصة باستيراد الأدوية.
- الحفاظ على مخزون أدنى لمدة ثلاثة أشهر لكل منتج مسوق.
- إلزام المستوردين الخواص بإقامة مشاريع استثمارية لإنتاج الأدوية في أجل أقصاه سنتين.
- تحديد السعر النهائي لكل منتج دوائي يباع في الجزائر (P.P.A)[*]، وكذا تحديد هوامش الربح سواء عنـــد الإنتاج، التوزيع بالجملة والبيع بالتجزئة.

1- UNOP : op- cit.

[*] -(C.L.V) : certificat de libre vente.

[*] - (P.P.A) : Prix public en Algérie.

وتهدف عموما هذه التدخلات (خاصة الصنف الثاني منها) إلى التحكم في فاتورة الواردات بالنسبة للأدوية وكذا تشجيع وتطوير الإنتاج الدوائي الوطني وضمان توفير كل الاحتياجات الوطنية من الأدوية وبأسعار تتماشى مع القدرة الشرائية للمواطن الجزائري، لكن ما يلاحظ على هذا النوع من تدخلات وزارة الصحة في سوق الأدوية لا تتماشى مع شروط حرية التجارة وما تطالب به المنظمة العالمية للتجارة، خاصة ما تنص عليه اتفاقية القيود الفنية للتجارة (O.T.C) واتفاقية حرية النفاذ إلى الأسواق، وهو ما يستدعي ضرورة إعادة النظر من طرف الوزارة في هذه الإجراءات والتدخلات في السوق.

ب/ وزارة العمل والضمان الاجتماعي :

ويتجلى تدخل هذه الوزارة من خلال وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (C.N.A.S)•، والـــتي تعتبر المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى وكذا نفقات العلاج، كما أن هذا الصندوق يعتبر مـــن أهم المشترين للأدوية في السوق الجزائري، وعليه فهو ذو تأثير هام وواضح في مجال التموين وتوزيع الأدوية بالجزائر.

جـــ/ الوزارة المكلفة بالصناعة :

وهنا نجد كل من وزارة الصناعة وهي المكلفة مباشرة بتطوير وتسيير النسيج الصناعي الجزائري ومنها قطاع صناعة الأدوية، كما نجد أيضا وزارة أخرى تتمثل في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى مجلـــس مســـاهمات الدولة والذي يشرف على تسيير المؤسسات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية.

وتجدر الإشارة بأن هذه الوزارات لا تتدخل بطريقة مباشرة في تسيير وتنظيم سوق الأدوية، وإنما عملـــها يكون خصوصا بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان.

2-2- المتعاملون في مجال الإنتاج والتوزيع :

يتمتع سوق الأدوية في الجزائر كغيره من أسواق مختلف دول العالم خاصة الدول النامية بوجود أربع أصناف من المتعاملين فيه وهـم : المتعاملون من القطاع العام، المنتجون الخواص، الموزعون بالجملة والصيدليات الخاصة المكلفـــة بالبيع بالتجزئة.

أ/ المتعاملون من القطاع العام :

باعتبار أن هذا القطاع كان في الماضي تحت سيطرة الدولة في ظل التخطيط المركزي ابتداء من الإنتـــاج، التوزيـــع بالجملة، الاستيراد والبيع بالتجزئة، لكن وبعد تحرير الاقتصاد الوطني واعتماد نهج الإصلاحات الاقتصادية، وتحديدا مع مطلع التسعينات، أصبح المتعاملون العموميون مقسمون إلى أربع مستويات هي :

***/ مستوى الإنتاج** : وتمثله مؤسسة صيدال (Saidal) التي أنشأت سنة **1982**، وهي شركة مساهمة تابعة للدولة متخصصة في إنتاج مختلف المستحضرات الدوائية والمضادات الحيوية.

• - (C.N.A.S) : Caisse National d'Assurance Sociale.

*/ **مستوى التوزيع بالجملة** : وتشرف عليه مؤسسة (ديقروماد) (Digromed)، والتي تولت مكان المؤسســـات العمومية الجهوية الثلاثة منذ سنة **1997**، كما أنها بدأت في السنوات الأخيرة تدخل في شراكة مع الأجانب بغية إنتاج الأدوية الجنيسة بالموازاة مع التوزيع بالجملة.

*/ **مستوى التوزيع بالتجزئة** : وتشرف عليه مؤسسة (أوندي ماد) (Endimed)، وهي مؤسسة أوكلت لها مهمة تسيير شبكة الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني والتي يزيد عددها عن **989** صيدلية.

*/ **الصيدلية المركزية للمستشفيات (P.C.H)** : وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أحدثت مـــن أجل التنسيق وترشيد برامج تموين المستشفيات العمومية بالأدوية، وتقوم هذه المؤسسة إضافة إلى هـــذا بعمليـــات استيراد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية، إلى جانـــب مؤسســـة عموميـــة أخـــرى هـــي (ســـوميديال) (Somedial) التي أنشأت سنة **1997** في إطار شراكة بين :[1]

- Groupe pharmaceutique Européen = **68.68%.**
- Saidal……………………………. = **24.70%.**
- Finalep…………………………... = **06.62%**

وتقدر تغطية هذه المؤسسات لسوق الأدوية من الواردات بنسبة ضعيفة **9.4**%، هذه المؤسسات العمومية على اختلاف تخصصاتها نجدها تعمل في ظل قواعد السوق والمنافسة، وعليه فهي تواجه ضغوطا كبيرة خاصة مـــع دخول المستثمرين الأجانب المتخصصين في مجال صناعة الأدوية، وكذا تحديات انضمام الجزائر للمنظمـــة العالميـــة للتجارة.

ب/ المنتجون والمستوردون الخواص :

يعتبر السوق الجزائري للأدوية رقم واحد في المغرب العربي، بتعداد سكاني يفوق **32** مليون نسمة، وبعـــد تحرير هذا السوق ودخول المتعاملون الخواص في مجال عمليات استيراد الأدوية مع مطلع سنة **1990**، فوفق المرسوم الوزاري[2] رقم (**46**) المؤرخ في **07 أكتوبر 1998** والمحدد لدفتر الشروط وإجراءات وشروط طـــرح الأدويـــة المستوردة في السوق الجزائري، أصبح عدد المستوردين يتناقص بسبب عدم القدرة على الالتـــزام بـــنص المرســـوم الوزاري رقم (**46**).

- وقد أحصت وزارة الصحة والسكان نحو **44** مؤسسة خاصة لإنتاج الأدوية فمنها من دخل حيز التشغيل ومنها من لا يزال قيد الإنجاز.
- أما فيما يتعلق بعدد المستوردين الخواص فقد تم إحصاء سنة **2004** نحو **44** متعاملا، بينما كان هذا الرقم **62** سنة **2002**، و**120** سنة **2001**، ويحققون ما نسبته **70%** من إجمالي واردات الأدوية بالجزائر.[3]

1- لمزيد من الإطلاع أنظر الموقع الإلكتروني: www.Somedial.dz

2- ينص هذا المرسوم الوزاري في مادته (34) على ضرورة قيام المستوردين الخواص بعمليات استثمار في صناعة الأدوية في ظرف سنتين من بداية عملية الاستيراد، وإن لم يتم ذلك تقوم الوصاية بإقصاء المؤسسة، مساهموها ومديروها من أي نشاط مرتبط باستيراد المنتجات الصيدلانية.

1- Missions Economiques : le marché du Médicament en Algérie, (Ambassade de France en Algérie), Août 2004, p.2.

جــ/ تجارة الجملة الخواص :

لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص للتعامل في مجال تجارة الجملة للأدوية بموجب المرسوم الوزاري رقـــم **59 MSP** المؤرخ في **20 جويلية 1995** والمحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملـــة للمنتجـــات الصـــيدلانية بالجزائر، ويصل عدد هؤلاء حسب إحصاء لوزارة الصحة بنحو **500** تاجر موزع بالجملة، ويقومـــون بتمـــوين الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني.

د/ الصيدليات الخاصة :

وهي المتواجدة عبر مختلف مناطق الوطن ومكلفة بالبيع بالتجزئة لمختلف المنتجات الدوائية ذات الاستعمال البشري، وهي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى، حيث كان عددها سنة **1991** يقدر بـــ **1936** صيدلية خاصة، وبالمقابل كان عدد الصيدليات العمومية يقدر ب **1018** صيدلية، بينما في سنة **2007** وحسب إحصاء لوزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة **5502** صيدلية، بينما قدر عدد الصيدليات العموميـــة ب **1084** صيدلية.

وتدل هذه الأرقام على وجود تطور كبير في سوق الأدوية بالجزائر وعلى زيادة في استهلاك الأدوية، علاوة على نظام الضمان الاجتماعي الذي يعوض هذه الفاتورة الدوائية للمؤمنين.

2-3- الهياكل القاعدية في مجال الصحة :

إن قطاع الصحة العمومية في الجزائر مقسم إلى **5** نواحي صحية (**5** Régions Sanitaires) و**48** مديريـــة صحية (DSP) و**185** قطاع صحي (**185** Secteurs Sanitaires).

وقد أنجزت الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم مرافق صحية هامة وشاملة لاختصاصات متعددة كما يلي :

الجدول رقم (04) : المرافق الصحية العمومية في سنة 2007.

Intitulés	C-H-U	E.P.H	E.H.S	Hopitaux Régionaux	C.M.S	Polycliniques
Nombre	13	192	90	05	603	1495
Intitulés	Centre de Santé	E.P.S.P	Salles de Soins	Maternités Autonomes	Maternités Intégrées	Pharmacies
Nombre	1313	271	5117	45	386	1084

Source : MSP, www.ands.dz, 2007.

وقبل سنة 1990، تم فتح القطاع أمام الخواص بموجب المرسوم (88-204) المؤرخ في 18 أكتـــوبر 1988، الذي يحدد المعايير وشروط إنجاز وفتح وتشغيل العيادات الخاصة لدعم الهياكل العمومية التي أصبحت غير قادرة على تلبية احتياجات المواطنين الصحية.

ويمكن تقديم هذه الهياكل الخاصة على النحو التالي :

الجدول رقم (05) : المرافق الصحية الخاصة في سنة 2007.

Intitulés	Cliniques	Maternités	Cabinets Spécialistes	Cabinets Généralistes	Chirurgie Dentaires	Pharmacies
Nombre	221	38	4286	5543	3083	5502

Source : MSP, www.ands.dz, 2007.

وتعتبر هذه الهياكل ذات محدد أساسي في سوق الأدوية من جانب الطلب عليها، حيث نلاحظ انتشـــار كـــبير للوحدات العلاجية سواء العمومية أو الخاصة وبتخصصات مختلفة تبين في النهاية أهمية سوق الأدويـــة في الجزائـــر والفرص التي يتيحها للمتعاملين فيه سواء في مجال الاستيراد، الإنتاج، التوزيع بالجملة أو التجزئة، وهو ما ســـيفتح المجال لمنافسة قوية بين مختلف المتعاملين مستقبلا.

ثالثا : حجم سوق الأدوية في الجزائر :

يعتبر سوق الأدوية في الجزائر صعب الدراسة والتحليل نظرا لعدم وجود إحصائيات دقيقة عنه في مجال الإنتاج والتوزيع وكذا الاستهلاك، كما أنه يشكو من رقابة فعالة وصارمة من طرف الإدارة العمومية رغم كثرة النصوص والتشريعات المنظمة له.

وسنحاول في هذا الطلب التركيز على الواردات من الأدوية والمنتجات الصيدلانية وكذا على الإنتاج اعتمادا على بعض الإحصائيات المتوفرة.

3-1- واردات الأدوية :

حيث ترتبط بميزانية الدولة من العملة الصعبة والقروض الخارجية، وتعتبر الجزائر مثل غيرها من الدول الناميـــة ذات صناعة دوائية ضعيفة وليس بمقدورها تلبية احتياجات السوق الوطني من هذه المادة الحيوية والضرورية لصحة الإنسان، وعليه تعتمد الجزائر بنسبة كبيرة على الواردات لتلبية هذه الاحتياجات سواء في مجال استهلاك الأدوية أو حتى في مجال تموين الصناعة المحلية بالمواد الأولية. والجدول التالي يبين لنا تطور واردات الأدوية وبعض المنتجـــات الصيدلانية منذ سنة **2004** إلى غاية سنة **2008**.

ومما يلاحظ هو تزايد المستوردين للدواء والذي يفوق عددهم الـــ**120** (**سنة 2005**)، ويعتبر مخبر ***LPA*** ومخبر ***Biopharm*** من أكبر المستوردين بنسبة تقارب **30%** من الاستيراد الوطني، والجدير بالذكر أن فرنســـا تمثل المرتبة الأولى من واردات الجزائر في مجال الأدوية وبنسبة تفوق **80%** تليها كل من الأردن والدانمارك.[1]

الجدول رقم (06) : تطور واردات الأدوية في الجزائر خلال الفترة 2008/2004.

. (en million de U.S.D)2008- 2004Chapitre 30 : Imports médicaments-						
N°	**Désignation**	**2004Année**	**2005Année**	**2006Année**	**2007Année**	**2008Année**
30-01	**Glandes et autres Organes; sang humain ou**	5.776195	3.611498	3.340935	5.826794	3.859943
30-02	**animal; sérums Vaccins**	12.182275	15.835801	18.995339	26.663527	34.837198
30-03	**Médicaments non conditionnées pour la vente au détail**	1.560139	3.839708	9.361108	7.559890	15.120713
30-04	**Médicaments conditionnées pour la vente au détail**	427.387571	457.781008	573.952665	658.583182	898.788897
30-05	**Quats, Gazes, Bandes et articles Analogues**	2.042030	2.444079	2.210521	3.734391	5.532557
30-06	**Préparations et autres articles Pharmaceutiques**	8.147153	8.885295	11.984366	13.696364	18.719199
TOTAL Chapitre 30		457.095362	492.397389	619.844935	716.064148	976.858507

Source : Direction Générale des Douanes – CNIS, 2008

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه في مجال الواردات من الأدوية فإن حجمها الكلي ســـنة 2008 قــد قارب المليار دولار وتحديدا 976.85 مليون دولار أمريكي، ومن جملة الواردات التي تحتل مكانـــة هامـــة نجــد المنتجات الصيدلانية النهائية الموجهة مباشرة للاستهلاك والتي فاقت قيمتها 898.78 مليون دولار، وتمثل نسبتها 92% من إجمالي واردات المنتجات الصيدلانية، وما نلاحظه كذلك هو تضاعف الرقم ما بين سنة 2004 وسنة

[1]- مقابلة مع السيد : نايلي يحي، مدير التسويق والإعلام الطبي بالمجمع، يوم 2010/06/13

2008 أي من 427.38 إلى 898.78 مليون دولار، وهو ما يعكس حقيقة التطور والانفتاح الذي يعرفه سوق الأدوية بالجزائر.

و الجدول التالي يبين لنا نسبة التطور للواردات ما بين سنة 2004 وسنة 2008 بالنسبة للمنتجات الصيدلانية.

الجدول رقم (07) : نسبة النمو في واردات الأدوية بالجزائر.

Croissance Annuelles (en %)				
Champs	**2005/2004**	**2006/2005**	**2007/2006**	**2008/2007**
30-01	-37.48%	-7.49%	74.41%	-33.76%
30-02	29.99%	19.95%	40.37%	30.65%
30-03	146.11%	143.80%	19.24%	100.01%
30-04	07.11%	25.38%	14.75%	36.47%
30-05	19.69%	-9.56%	68.94%	48.15%
30-06	9.06%	34.88%	14.29%	36.67%
TOTAL	07.72%	25.88%	15.52%	36.42%

Source : DGD – CNIS, 2008.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا جليا التطور في واردات الأدوية ما بين سنوات **2004** و **2008**، حيث نلاحظ أن هناك تطور مستمر لإجمالي الواردات بلغ نسبة **%7.72** سـنة **2005/2004** ليصل إلى نسـبة **%36.42** سنة **2008** مقارنة بسنة **2007**.

فهل هذه الزيادة مرتبطة فقط بالقيمة أم بالكمية كذلك؟

إن المتتبع لأحوال التجارة العالمية وأسعار الصرف يلاحظ بأنه قد وقع انزلاق لقيمة الدولار الأمريكي مقابل الأورو مابين سنوات **2004** و**2005** قدر بنحو **%30**، وهو ما يعني أن هناك تطور بالقيمة إذا تم تحويل الـواردات والتي تأتي من دول الاتحاد الأوربي، خاصة فرنسا التي تستحوذ على **%68** من السوق الجزائري للأدوية بقيمة **447** مليون أورو[1]، إضافة إلى بلجيكا، إيطاليا، هولندا، إسبانيا وبريطانيا، وهو ما يعني بأن الانخفـاض في قيمـة الدولار قد ساهم في رفع قيمة الواردات النقدية رغم وجود تطور فعلي بالكميات.

3-2- الإنتاج المحلي من الأدوية :

تعتبر التجربة الجزائرية في مجال صناعة الأدوية صغيرة مقارنة بغيرها من الدول كمصر مثلا، ويعتـبر المجمـع الصناعي صيدال هو المسيطر الوحيد الذي يتولى عملية الإنتاج إذا ما قورن بالقطاع الخاص الذي لم يـدخل هـذا المجال إلا مع مطلع التسعينات، وبعد رفع الدولة سلطتها عن احتكار التجارة الخارجية و تحرير سوق الأدوية وإجبار المتعاملين الخواص في سوق الأدوية (الاستيراد) بضرورة إنشاء وحدات صناعية بعد مرور سنتين من بـدء عمليـة

[1] - لمزيد من الإطلاع على الموضوع أنظر : Missions Economiques : op- cit. p.2.

الاستيراد للأدوية. ظهرت مؤسسات خاصة- مخابر- مثل : ***Alpharm, LPA*** ...الخ. والذين يتخصصـــون في إنتاج أنواع معينة من الأدوية على خلاف صيدال ذات التشكيلة الواسعة. والملحق رقم **(05)** يوضح أهم المخـــابر المحلية العاملة في الجزائر.

وعليه بالنظر إلى الإحصائيات المتوفرة حول فرع الصناعة الدوائية بالجزائر والمقدمة من طـــرف الـــديوان الـــوطني للإحصائيات (ONS) نجد ما يلي :

الجدول رقم (08) : تطور الإنتاج الوطني من الأدوية.

الوحدة : مليون دينار جزائري.

البيان / السنوات	2004	2005	2006	2007	2008
- الإنتاج الإجمالي (P.B)	6.973	8.775	7.269	8.327	7.698
- الاستهلاكات الوسيطية (C.I).	2.876	3.688	3.141	4.851	4.408
- القيمة المضافة (V.A).	4.097	5.087	4.129	3.477	3.290
- استهلاك الأصول الثابتة (C.F.F).	5.087	499	391	297	271
- القيمة المضافة للصناعة الوطنية	270.000	294.500	313.700	327.400	337.000

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، 2008.

من خلال تحليل بيانات الجدول السابق يتضح لنا :

- إنتاج فرع الصيدلية ضعيف جدا إذ أنه بلغ سنة **2008** قيمة **7.6** مليار دينار جزائري، وهو ما يعادل **100** مليون دولار أمريكي.
- تباطؤ كبير في نمو هذا الفرع وتراجعه في بعض الأحيان، وهو ما يدل على هشاشته وقدرات ضعيفة.
- وجود قيمة مضافة ضعيفة جدا لهذا الفرع، حيث لم تتعدى نسبة **1%** سنة **2008** من إجمالي القيمة المضافة للصناعة الوطنية.

ومن خلال الجدول الموالي **(09)** سنلاحظ مساهمة القطاع الخاص في الصناعة الدوائية بالجزائر، وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (09) : نسبة مساهمة القطاع الخاص لصناعة الأدوية في الجزائر

البيان / السنوات	الإنتاج الخام (%)	الاستهلاكات الوسيطية (%)	القيمة المضافة (%)	فائض الاستغلال الصافي
2004	%28	%21	%33	%21
2005	%21	%15	%25	%15
2006	%19	%14	%23	%14
2007	%24	%13	%39	%33
2008	%27	%15	%43	%37

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، 2008.

من خلال النسب السابقة نلاحظ :

- أن مساهمة القطاع الخاص في الإنتاج الدوائي بلغت نسبة **27%** من إجمالي إنتاج فرع الصيدلية بالجزائر سنة **2008.**
- أن القيمة المضافة تمثل نسبة **43%** سنة **2008** من إجمالي القيمة المضافة المحققة في الفرع، وهي معتبرة، وفي تطور مستمر منذ سنة **2006.**
- الاستهلاكات الوسيطية قليلة ولا تمثل سوى نسبة **15%** من إجمالي الاستهلاكات الوسيطية للفـــرع ســـنة **2008**، وهو ما يدل على وجود تحكم كبير في العملية الإنتاجية للقطاع الخاص واستغلال أفضل للموارد المتاحة.
- حقق القطاع الخاص **37%** من أرباح الفرع سنة **2008**، وهي نتيجة جيدة مقارنة بالقطاع العام.

ومنه يتضح أن القطاع الخاص رغم تجربته المتواضعة في مجال الصناعة الدوائية إلا أنه يظهر أكثر فعالية وقدرة علـــى استغلال الموارد المتاحة مقارنه بالقطاع العام، خاصة في مجال المردودية المالية.

- من خلال العرض السابق يمكن تحديد وضع الإنتاج الوطني في سوق الأدوية بالنظر إلى حجم الواردات خلال الفترة **2003 - 2008**، وذلك وفق الجدول التالي رقم **(10)** الذي يبين تقدير سوق الأدوية الجزائري.

الجدول رقم (10) : تطور حجم السوق الوطني للأدوية بين سنوات 2008/2003.

الوحدة (مليون دينار جزائري).

البيان / السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الإنتاج المحلي الخام	6.973	8.775	7.269	8.327	7.698	15.008
واردات المنتجات النهائية	34.969	34.400	38.045	49.391	54.823	70.405
تقدير حجم السوق	41.942	43.175	45.314	57.719	62.521	85.413
التطور (سنة الأساس 1999)	100	103	108	138	149	204
حصة الواردات (%)	%83	%80	%84	%86	%88	%82
حصة الإنتاج المحلي (%)	%17	%20	%16	%14	%12	%18

Source : ONS, UNOP, CNLS, Douane, 2008

من خلال تحليل بيانات الجدول نلاحظ :

- تطور كبير في حجم السوق الوطني للأدوية بين سنوات **2003** و **2008**، وهذا التطور تستفيد منه الواردات من المنتجات النهائية على حساب الإنتاج المحلي الذي بقي ضعيفا و لم يتعدى في أحسن الأحوال نســبة **20%**، والتي سجلت سنة **2004**، والتي انخفضت لتصل إلى **18%** سنة **2008.**
- قيمة واردات الأدوية قد تضاعفت سنة **2008** مقارنة بسنة **2003** وبقيت في كل الحالات محافظة تقريبا على نفس حصة السوق والتي بلغت سنة **2008** نسبة **82%**، وهو ما يؤكد فرضية عدم قدرة الإنتاج الوطني علـــى تغطية السوق ولو حتى بالنصف **(50%)** واستمرار التبعية في مجال الأدوية للخارج.

وحسب معطيات تم الحصول عليها من المجمع فإن الطلب على الأدوية سيتزايد في السنوات القادمة والجـــدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (11) : يوضح تقديرات الطلب على الأدوية في الجزائر ما بين سنتي 2003-2015

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الطلب (مليون وحدة بيع)	860	890	930	950	980	1010	1040	1070	1100	1120	1150	1180	1210

Source : Etude sur Les prévisions de Demande, Direction Marketing et l'Information Médicale Groupe saidal, Mai 2003

هذا الطلب المتزايد يمكن إرجاعه إلى جملة عوامل لعل أهمها ما يتعلق بالمجال الاجتماعي والديمغرافي، وكذلك إلى سياسة الضمان الاجتماعي من تعويض قيمة الأدوية، ومجانية العلاج أحيانا...الخ.

المطلب الثالث : نظرة عامة عن المجمع الصناعي صيدال

دفعت التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة وخطورة آثارها بالكثير من المنظمات الاقتصادية إلى التوجه نحو تنويع مجالات نشاطاتها كأسلوب لمواجهة التنافسية. وبدخول المجمع الصناعي صيدال جبريا في الصراع التنافسي تحتم عليه معرفة الوضعيات المختلفة لمجالات نشاطه حتى يتمكن من تقييمها ومن ثم تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها. ولهذا الغرض سيتم تقديم والتعرف على المجمع ومختلف فروعه وعقود الشراكة المبرمة من طرفه.

أولا : التعريف بالمجمع الصناعي صيدال

يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجا لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

1 - نشأة وتطور مجمع صيدال

لقد تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني **ENPP** في وحدات الإنتاج بالجزائرالعاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدية الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية

SNIC (Société Nationale des industries Chimiques) آنذاك. وفي سنة 1984 تغير اسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني لتصبح تحت تسمية" صيدال **SAIDAL**" .

وأصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات. وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم. وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993، تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها. واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت المؤسسة في 1998/02/02 بموجب عقد رقم 085 /97 إلى **"المجمع الصناعي صيدال"**.

وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد : التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق. وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع، هي : **Pharmal, Biotic** و **Antibiotical** وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجانب مثل : **Pfizer** وغيرها من المؤسسات العالمية.

وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد ب 800 دج وكان أول تسعيرة لأسهم المجمع. ومن خلال مسيرته، تمكن صيدال من تحقيق نتائج هامة واستمرار نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغاربي وفي الحوض الأبيض المتوسط. وفي 2006/03/12 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خوصصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية.[1]

2- تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه

"يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها ب 2500000000 دج. ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي".[2]

ويحترف المجمع الصناعي"صيدال" في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري. ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية في :[3]

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة؛
- المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع والتكيف معها؛
- تسيير المحفظة المالية الخاصة بمجمع صيدال؛
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق؛
- تحضير وإعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية والتسويقية؛

بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي :[4]

- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛

[1] -www,groupsaidal.dz

[2]- منشورات صيدال، 2007

[3]- نفس المرجع

[4]- نفس المرجع

- عبور ونقل السلع؛

- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛

- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب **Façonnage** والتحليل).

ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم المجمع. أما الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال، تتمثل في الآتي:[1]

- تحقيق الأمن الدوائي "**Assurance médicale**"؛

- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية؛

- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير للنوعية والجودة تدريجيا؛

- تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيسة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة وبتكنولوجية متطورة؛

- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع؛

- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛

- تقليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 600 مليون دولار سنويا؛

- الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، سطر المجمع برنامج عمل لثلاثة أفاق، هي :[2]

- برنامج على المدى القصير 2003- 2004 ؛

- برنامج على المدى المتوسط 2004-2006 ؛

- برنامج على المدى الطويل 2006-2011 .

3- الفرص والتهديدات التي يواجهها المجمع :

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصا وتهديدات عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التهديدات من خلال تبني إستراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتهديدات على النحو التالي :[3]

[1]- منشورات صيدال ، مرجع سابق

[2]- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية، العدد 6، جانفي 2003، ص 1 .

[3] - Saidal Infos : Revue trimestrielle du Groupe Saidal, N°: 4, 4eme trimestre 2004, p.p 25.28.

أ/ الفرص : وتتمثل في النقاط التالية :

- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي استغلالها وتثمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا.
- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر، يمكن استغلالها استغلالا أمثلا.
- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج.
- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والشركات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا.
- حصول المجمع على شهادات (ISO) لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

ب/ التهديدات : ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

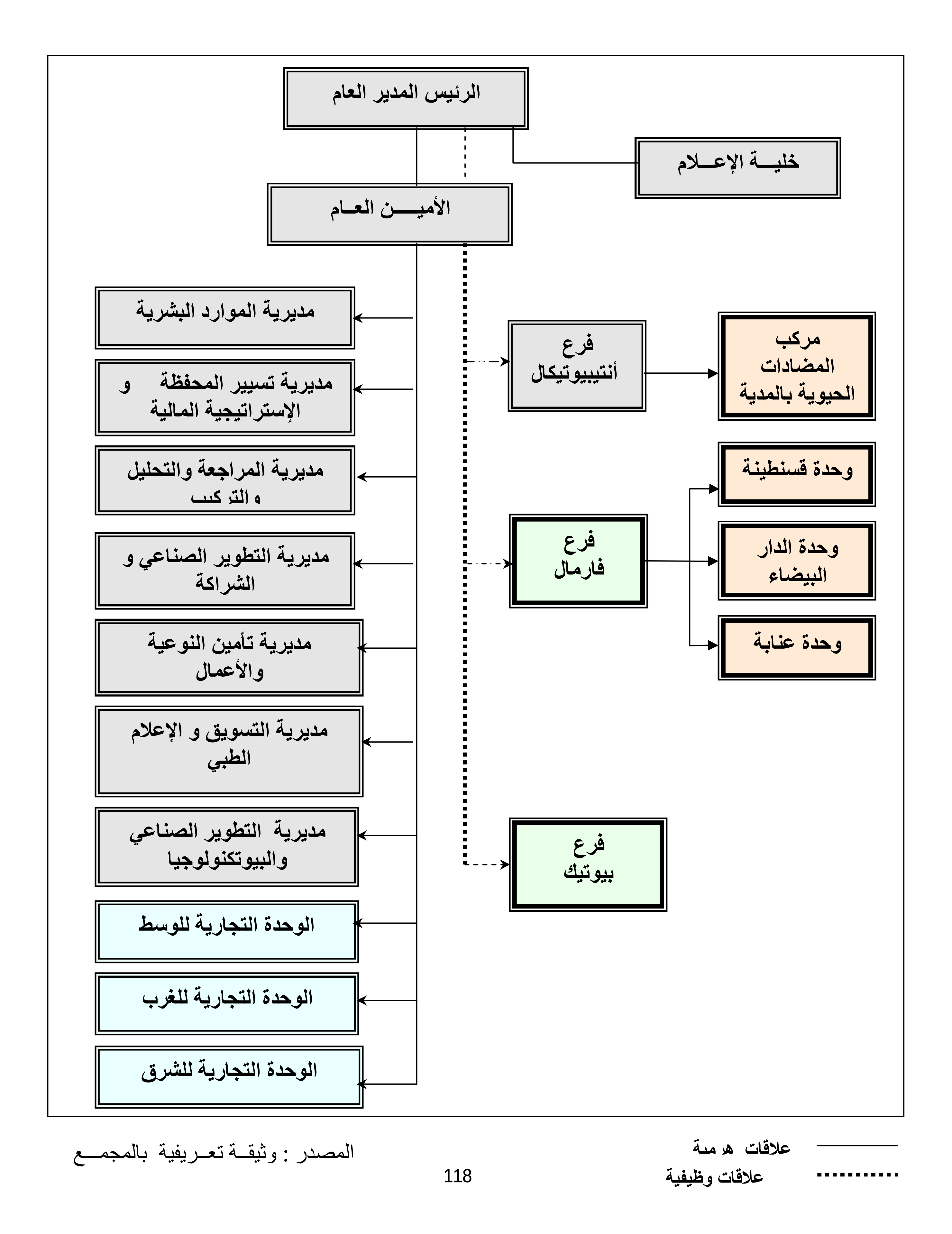
- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب، والمستوردين الخواص، تشكل تهديدا لمكانة مجمع صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 20% من حجمه.
- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج.
- عدم وجود ثقافة استهلاك المنتوج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن "صيدال" تنتج أدوية جنيسة، الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها.
- تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلبا على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها.

مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالا أمثلا من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي شحد الهمم وتوظيف كل الطاقات البشرية والمادية، التشريعية والتنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية، حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.

ثانيا : التنظيم العام لمجمع صيدال

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات كالتالي :

شكل رقم (29) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر : وثيقــة تعــريفية بالمجمــع

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال مما يلي :[1]

1- **المؤسسة الأم - La Société Mère** : وهي تشمل الإدارة العامة للمجمع، الوحدة التجارية للوسط، مركز التوزيع بباتنة ووهران، مركز البحث والتطوير، ويمكن تعريف هذه المديريات والمراكز فيما يلي :

الرئيس المدير العام : وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المديرين المركزيين. كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا.

الأمين العام : وهو المسؤول الثاني على تسيير المجمع بتوليه مهمة التنسيق

المصالح الوظيفية : والمتمثلة في :

مديرية التسيير المالي والإستراتيجيات : وهي تتولى تسيير النشاط المالي، متابعة المحفظة المالية، والتخطيط.

مديرية التسويق والإعلام الطبي : وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى ثم الإعلام الطبي وذلك من خلال دراسات السوق، توجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى مهمة إصدار المجلات التالية : "**Info Saidal**" و"صيدال للصحة" "**Saidal santé**" و"صدى صيدال" "**Saidal écho**" ،

مديرية تطوير الصناعة والشراكة : وهي التي تتولى مهمة تطوير أساليب الإنتاج وترقية الشراكة مع المخابر العالمية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

مديرية تأمين الجودة والأعمال الصيدلانية : وهي التي تتولى الاهتمام بضمان ومراقبة وترقية الجودة لمنتجات صيدال.

مديرية التدقيق وتحليل الحسابات المالية : وهي التي تهتم بتحليل ومراجعة جميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.

مديرية الموارد البشرية : وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية.

مديرية التطوير الصناعي والبيوتكنولوجية Biotechnologie : تأسست هذه المديرية في 27 أوت 2006، وهذا من أجل تطوير سوق الدواء الموجه أكثر نحو الأدوية الناتجة عن البيوتكنولوجية. وسوف تمكن هذه المديرية المجمع من تكملة تشكيلة منتجاته.

2- **مركز البحث والتطوير** : أنشئ في **جويلية سنة 1999**، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيـــات الصيدلانية، ومن ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة لتطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، آخـــذا

[1]- وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2009

على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيسة.كما يمثل المركز جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الاتصال بـــين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني.

ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال حيث يوظف أكثر من **160** عامل من بينهم **80%** إطارات.

ثالثا : فروع ووحدات مجمع صيدال

يتكون المجمع من ثلاث فروع إنتاجية، تتمثل في **Biotic** و **Pharmal** و **Antibiotical** كما يشمل ثلاث وحدات تجارية ومركز هام للبحث والتطوير. ويمكن تقديمها كما يلي:[1]

1- فروع المجمع الصناعي صيدال :

أ- فرع أنتيبيوتيكل Antibiotical : يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية الذي أصبح يدعى **Antibiotical** المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة. ويقدر رأسماله ب 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية. ولقد بدأ المركب في العمل منذ أفريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية **Penicilliniques** وغيرها، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية. كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج. ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة. ويضم المركب الوحدات التالية :

-وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية : ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمير ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمير إلى 1200 م ^{3} بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

-وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية : وتحتوي على بنايتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية. وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 50 % من الحقن، 30 % من الأشكال الجاف (أقراص، كبسولات ومسحوق للشراب)، 5 % من الأشربة، 15 % من المراهم. كما للوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتوج النهائي.

-مطبعة : ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنوية، حيث تغطي بذلك مطبعة 100 % **Antibiotical** من احتياجاتها و 30 % من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

ب - فرع فارمال Pharmal

[1]- المنشورات الداخلية لمجمع صيدال،2007

يقدر رأسمال هذا الفرع بـــ 200 مليون دج، يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة. وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع "فارمال" في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالآتي : [1]

- **مصنع الدار البيضاء** : ويعتبر هذا المصنع الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع "فارمال". وللوحدة دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة "عقود التصنيع **Les Accords de Façonnage**". وينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها) وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال.

- **مصنع قسنطينة** : ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع.

- **مصنع عنابة** : ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز07 مليون وحدة بيع.

- **مصنع الأنسولين بقسنطينة** : ويتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين. ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين، هي : الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/قاعدي على شكل قارورات حقن. وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3.5مليون وحدة بيع.

ج - فرع بيوتيك Biotic

يعتبر فرع "بيوتيك" أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في **فيفري** 1998 ويقدر رأسمال هذا الفرع بـــ 250 مليون دج، مقره الاجتماعي بالمحمدية "الحراش" ويتكون من ثلاثة مصانع للإنتاج، هي :

_ مصنع الحراش

يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات، هي :

- ورشة الأشربة؛
- ورشة المحاليل؛

[1]- المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، مرجع سابق

- ورشة الأقراص والملبسات؛
- ورشة المراهم.

حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

- مصنع جسر قسنطينة

تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجية حديثة جدا. ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي :

- ورشة التحميلات؛
- ورشة الأقراص والملبسات؛
- ورشة الأمبولات؛
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس؛
- ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات .

كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

- مصنع شرشال

يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة 3120 م^2 ويتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج، هي :

- ورشة الأشربة؛
- ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس؛
- ورشة المحاليل المكثفة.

يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

- مصنع باتنة

يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل. وهو خاص بإنتاج صنف من الأدوية (des Suppositoires) وعلى العموم فإن فرع البيوتيك ينتج أشكالا وأنواعا مختلفة من الأدوية وهي : المحاليل المكثفة، المسحوقات، معجون الأسنان، الحقن، المضغوطات، القنينات الزجاجية، المشروبات (Sirops) والأقراص المعلبة.

2-الوحدات التجارية

يتكون المجمع الصناعي "صيدال" من ثلاثة وحدات تجارية، حيث أنشأت أول وحدة تجارية مركزية بالعاصمة **UCC** سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للعملاء (أكثر من 300 بين القطاع العام والخاص) وتهتم بالعمليات التجارية والتوزيع. وللتقرب أكثر من العملاء، وبعد النتائج التي أسفرت عن وحدة العاصمة والتي شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق وغرب الوطن، تأسست وحدتان للتوزيع، وحدة الشرق على مستوى باتنة **UCE** في سنة 1999 بـــ 50 عاملا، ووحدة الغرب بوهران **UCO** في سنة 2000 بـــ 40 عاملا. ولقد ساهمت الخبرة التي تحصلت عليها هذه الوحدات في مجال التسويق والتوزيع إلى تطوير المجمع، حيث تضاعف رقم أعماله في الخمس السنوات الأخيرة.

3_ مركز البحث والتطوير

يباشر مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال على كل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق. وقد تم إنشاء هذا المركز في 24 جويلية 1999 لتدعيم وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية سابقا. وتكمن مهامه فيما يلي :[1]

-تطوير الأدوية الجنيسة **Générique** لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية :

- المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناءا على الدراسات التقنية؛
- وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المزمع تطويرها؛
- متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة؛
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة؛
- تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي؛
- المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛
- المشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي؛

- تقويم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع؛
- توفير، توزيع وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته؛

[1]- المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، مرجع سابق

- رقابة جودة الأدوية وغيرها؛
- المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع؛
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛
- تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع؛
- تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع. ويتكون مركز البحث والتطوير من المختبرات التالية :

- مخبر الجالينوس : ويقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جنيسة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة).
- مخبر التحاليل الكيماوية : يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار والثبات.
- مختبر الأبحاث السمية : يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.
- مختبر الميكروبيولوجيا : يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقائها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة.
- مختبر علم أمراض المناعة : يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة **SIDA** وغيرها من أمراض حديثة الظهور.
- قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي : تتمثل مهامه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير، ويتم تحدثها بصفة مستمرة.
- قسم ضمان الجودة : يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان التحسين المستمر.
- قسم الشؤون الصيدلانية : يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، بالإضافة إلى تصميم المجسمات الهندسية للأدوية المطورة. كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية، بالإضافة إلى تعاونه مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب. أما بالنسبة لمشاريع البحث في المركز، فتتمثل في مشروع الزيوت الأساسية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل المجال الصيدلاني، الغذائي، العطور وأدوات التجميل. وتعتبر الجزائر من الدول التي تمتلك ثروة من النباتات والأعشاب الطبية مثل النعناع، الياسمين، الورد، النرجس، إكليل الجبل.

المبحث الثاني : واقع وملامح الاستراتيجيات التسويقية في ظل إدارة المعرفة بمجمع صيدال

تعمل منظمات الأعمال الحالية على تطبيق التوجهات الإستراتيجية الحديثة لجل وظائفها للتكيف مع المتغيرات المتسارعة وبناء استراتيجيات تسويقية ناجحة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية الناتجة عن بناء الصورة الذهنية لدى الزبائن، وبناء على ما تقدم فإن لإدارة المعرفة دور هام في هذا الجانب حيث تعمل على تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين وزيادة قدرة مجمع صيدال على بناء علاقات قوية مع الزبائن وبالتالي الحصول على المكانة التنافسية. وكمحاولة سنقوم بدراسة واقع إدارة المعرفة للمجمع ودراسة الإستراتيجيات التسويقية التي تسمح له بتحقيق مركز تنافسي في السوق الجزائرية بصفة خاصة والسوق العالمية بصفة عامة.

المطلب الأول : واقع إدارة المعرفة بمجمع صيدال

إن تبني مشروع إدارة المعارف بقطاع صنع الأدوية يتوافق مع تغيرات أشمل وأعمق حيث أدى استمرار تطور سوق الأدوية بطريقة غير قابلة للتنبؤ، هذا ما جعل المجمع الصناعي صيدال يعتمد على عمليات إدارة المعرفة و القدرات الجوهرية وموارده الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد أساسا فاعلا لعمليات إبداع وتطوير المنتجات الدوائية وأساسا للرشد الإداري بالقطاع، كما تسمح إدارة المعارف للمجمع إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز في قطاع صنع الأدوية.

إن أهم التحديات التي يواجهها المجمع الصناعي صيدال هي المنافسة الشديدة سواء بالعدد أو الحجم التي تتصف بها الصناعات الدوائية في الوقت الحاضر، حيث ازداد عدد المنظمات التي تنتج المنتجات الدوائية على الرغم من أن هذه الصناعة عالية الاستثمار والتكنولوجية. إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار إلى استقطاب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة في الجزائر، و من أجل أن يستطيع مجمع صيدال ضمن قطاع صناعة الأدوية الصمود أما المنافسة الحادة والثبات في الأسواق والنمو والاستمرار والحفاظ على مكانته التنافسية فإنه يتوجب على مجمع صيدال القيام بتحليل كافة العوامل المتعلقة بالمنظمات المنتجة للدواء المنافسة من سماتها، كفاءاتها وقدراتها المادية والبشرية، الاستراتيجيات الإنتاجية، البحثية التسويقية ...الخ بالاعتماد على المدخل المعرفي لبلوغ أهدافه الإستراتيجية.

ويسعى المجمع الصناعي "صيدال" يوميا على تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروعه حتى أصبح الرائد في هذا المجال، الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوي الاستثمار في الجزائر.

وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيد خبرته والتراكم المعرفي لدى جميع العاملين بالمجمع في مجال صنع الأدوية وتنمية وتطوير إنتاجه، ونظرا للمكانة التي حققها المجمع ليس فقط على المستوى الوطني وإنما على

مستوى البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا أيضا، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية، منها : فايزر الأمريكية، دار الدواء وتافكو الأردنية، سبيماكو السعودية، أكديما (شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية)، صانوفي – أفانتيس الفرنسية الألمانية، رون بولانك الفرنسية، التجمع الصيدلاني الأوروبي، أبولميد الروسية وسوليفارم (شركة جزائرية خاصة). وهذا من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال صنع الأدوية وتطويرها.

ولقد اعتمدت صيدال نوعين من الشراكة، هي :

- **الشراكة الصناعية أو كما تسمى المشاريع المشتركة Joint venture** : ويتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال. ويتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك. وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، كسب معارف ومهارات التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجية وطرق تسييرها.
- **الشراكة بعقود التصنيع Les Accords de Façonnage** : وهذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع. وتسمح هذه الصيغة بنقل تكنولوجية الشركاء، رفع مهارات العمال، استغلال كامل للطاقة الإنتاجية للوحدات، تمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال صناعة الدواء.

ويمكن عرض مشاريع الشراكة التي تمت بين مجمع صيدال وبعض المخابر العالمية خلال السنوات الماضية في الجدول التالي :

جدول رقم (12) : ملخص لأهم عقود الشراكة لمجمع صيدال

عقود الشراكة	تاريخ إمضاء العقد	المقر	تاريخ انطلاق الانتاج
PFIZER-SAIDAL MANUFACTURING (USA)	08 سبتمبر 1998	الدار البيضاء	23 جوان 2002
SAIDAL AVENTIS (FRANCE)	14 سبتمبر 1998	واد السمار	23 جوان 2002
SAIDAL GPE (EUROPE)	17 سبتمبر 1998	واد السمار	أنجزت المرحلة الأولى في 16 أفريل 2002
SAIDAL – DARAL DAWA (JORDANIE)	أفريل 1999	جسر قسنطينة	29 ماي 2002
SAIDAL- ACDIMA-SPIMACO-JPM-DIGROMED (PAYS ARABS)	26 ماي 1999	روبية	نهاية 2004
SAIDAL- HAYAT PHARM	ديسمبر 2002	باتنة	نهاية 2004
SAIDAL- RAM PHARM	ديسمبر 2002	باتنة	نهاية 2004
SAIDAL- SOLUPHARM PHARMACEUTIQUE	09 مارس 2004	الطارف	نهاية 2004
SAIDAL- ABOLMED (RUSSIE)	28 مارس 2004	المدية	نهاية 2004
SAIDAL-BIOTECNHNICA (TUNISIE)	22 سبتمبر 2004	الطارف	نهاية 2004
SAIDAL- MEPHA (SUISSE)	فيفري 2004	الطارف	نهاية 2004
SAIDAL-TAPHCO			جوان 2006

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على التقارير السنوية للتسيير الخاصة بمجمع صيدال

ولقد تم توقيع يوم 12 نوفمبر 2006 بروتوكول اتفاق بين المجمع و"ألفا" للصناعات الدوائية السورية. وقد تم الاتفاق على تأسيس شركة مختلطة في الجزائر لتصنيع كافة المستحضرات الصيدلانية من نوع **Céphalosporine** مع تبادل الخبرات التقنية والبشرية في ما يتعلق بتنفيذ إنتاج وتسويق الأدوية المتفق عليها، بالإضافة إلى دراسة إمكانية تسجيل كافة أصناف صيدال المطلوبة في السوق السورية لكي يتم استيرادها وتوزيعها من طرف "ألفا".[1]

كما أمضى المجمع يوم 08 فيفري 2007 عقد شراكة مع أكبر شركات الصناعة الدوائية في مصر وهي الشركة المصرية القابضة "هولدي فارما للأدوية والكيماويات". وقد تم الاتفاق على تصنيع المجمع لمستحضرات هذه الشركة مع تبادل الخبرات التقنية والبشرية وخاصة التقنيات الجديدة في ميدان البيوتكنولوجي، بالإضافة إلى تسويق الشركة القابضة لمنتجات صيدال المتفق عليها في مصر.[2]

[1]- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 26، ديسمبر 2006، ص06 .

[2]- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 27، فيفري 2007، ص01 .

ويهدف المجمع من وراء هذه الاتفاقيات إلى جملة أهداف منها :[1]

- الحصول على تكنولوجيا الصناعة الدوائية وتكييف خطوط الإنتاج؛
- زيادة فعالية المجهودات التسويقية والإنتاجية ومنه رفع النتائج المالية؛
- تحويل المعارف والتكنولوجيا وخاصة في إطار اتفاقيات التكييف(الإنتاج) Façonnage؛ وهذا ما يفرضه واقع الاقتصاد المعرفي.
- تحسين الموقع التنافسي للمجمع في السوق الجزائرية.

المطلب الثاني : التحليل الاستراتيجي لمجمع صيدال

يعتمد مجمع صيدال في التحليل الإستراتيجي على طريقة ألـــ BCG *، والتي يراها مفيدة لمعرفة اتجاهات أنشطته الإستراتيجية، وأوضاعه السوقية الذي يعتبر رائدا في بعض من الأصناف العلاجية وغائبا في البعض الآخر بسبب تواجد قوى تنافسية هامة بالسوق الدوائية الجزائرية، خاصة تلك التي تفرضها المخابر الأجنبية، والتي يحاول المجمع ربط عقود شراكة معها يراها كخيار إستراتيجي لإنقاص هذا الضغط التنافسي وكسب معارف جديدة في هذا المجال.

ولتسهيل فهم هذه المصفوفة ارتأينا أن نقدم أولا تحليل حول تقسيم أنشطة المجمع إلى مجموعات متجانسة أو ما يعرف بالتجزئة الإستراتيجية للأنشطة وإظهار التجزئة التسويقية للمجمع والموضحة في الخطة الإستراتيجية 2002-2011، وهذا بغية فهم وضعيته الإستراتيجية، وإظهار أهم القوى التنافسية المؤثرة على المجمع، ومنها إعداد إستراتيجية معينة قد تكون النمو التطوير، الشراكة...الخ.[2] والخيار الإستراتيجي الذي اعتمده، والمتمثل في عقد اتفاقيات الشراكة.

أولا : التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية لأنشطة المجمع : تم إعدادنا لهذه التجزئة الموضحة في الشكل أسفله بناء على مجموعة متغيرات، وبالاعتماد على بعض الوثائق من مديرية التسويق والإعلام الطبي، حيث أن مجمع صيدال مهمته الأساسية هي تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري، يقوم بإنتاج 17 صنف علاجي تشكل ميادين نشاط استراتيجي-DAS- وكل من هذه المجالات يمكن تقسيمه إلى خطوط إنتاجية، والتي على أساسها نقوم بتشكل الإستراتيجية التسويقية من حيث إنها منتجات تختلف من سوق لآخر، فمثلا نجد مجال النشاط الاستراتجي Les Antibiotiques (المضادات الحيوية) تتألف من 11 خط إنتاج وكل خط إنتاجي قد يضم منتجا أو أكثر.

مضادات حيوية ⟸ ...AMPLINE ⟸ AMPLINE GELLEA 500mg ...

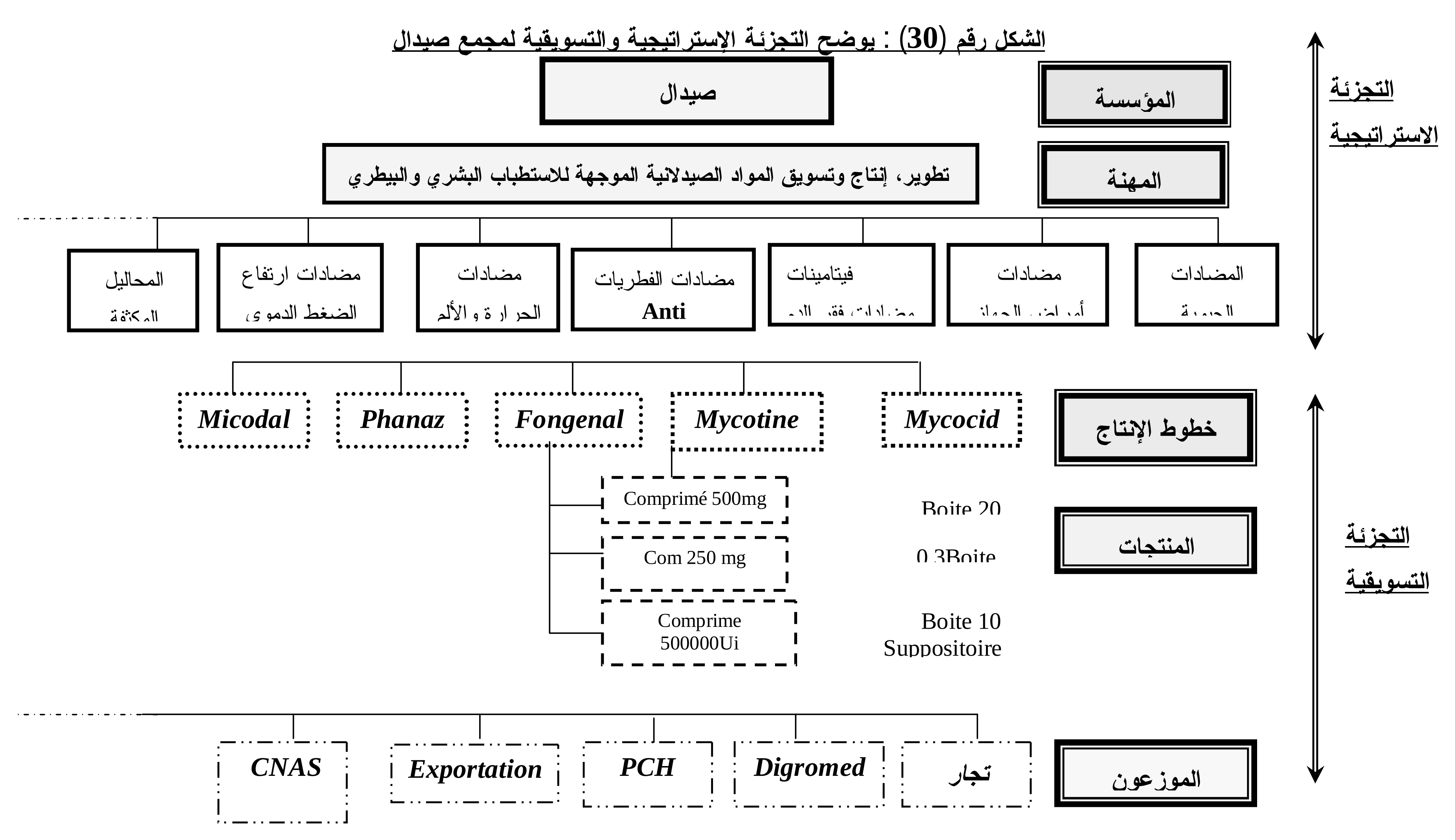
[1] - مقابلة مع السيد نايلي يحي، مدير التسويق والإعلام الطبي بالمجمع، يوم 14/ 06/ 2010.

* BCG:Boustan consulting groupe

[2]- مقابلة مع السيد نايلي يحي، نفس المرجع.

ويقوم المجمع بتوزيع كل المنتجات عبر قنوات توزيعية مختلفة كتجار الجملة Digromed، PCH...الخ.
ويمكن توضيح التجزئة الإستراتيجية والتسويقية للمجمع في الشكل القادم.

الشكل رقم (30) : يوضح التجزئة الإستراتيجية والتسويقية لمجمع صيدال

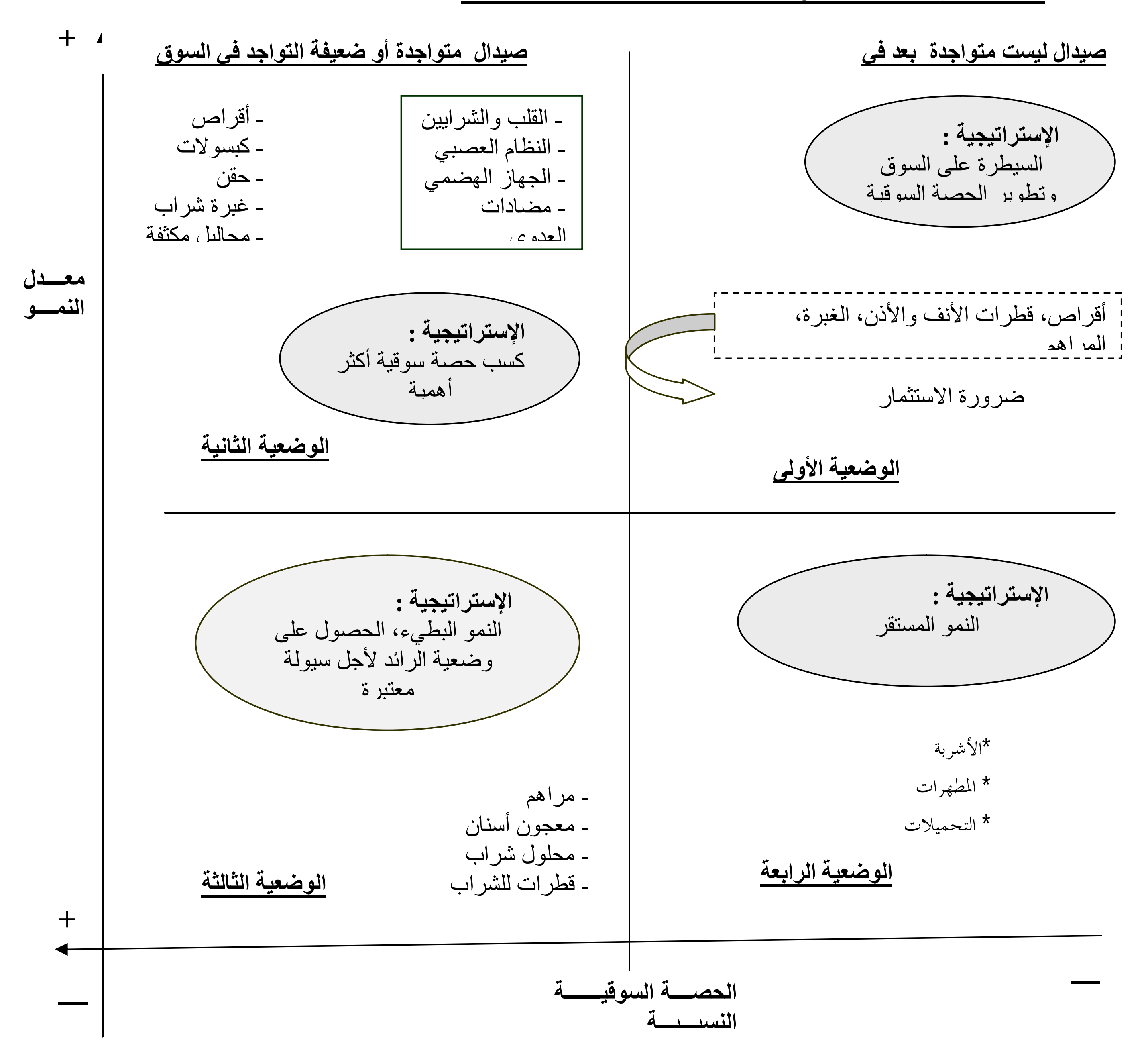


المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على بعض الوثائق الداخلية

ثانيا : التحليل الاستراتيجي لمختلف أنشطة المجمع :

يستخدم مجمع صيدال مصفوفة BCG لاختيار وتشخيص الوضع النسبي لمنتجاتها وأسواقها، وتفيد هذه المصفوفة مسيري مجمع صيدال في تقييم منتجاتها في السوق، ومعرفة درجة توزيعها في الحاضر وإعداد إستراتيجيات مستقبلية، حيث تظهر هذه المصفوفة أربعة وضعيات كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (31) : يوضح مصفوفة BCG ومنتجات صيدال



Source : Plan stratégique à long terme.2002-2011, Groupe SAIDAL

تتضمن مصفوفة BCG لمؤسسة صيدال أربعة وضعيات وهي كالآتي :

1 -**الوضعية الأولى** : وهي ذات الحصة السوقية الضعيفة ومعدل النمو المرتفع الذي يشجع على الاستثمار، ويجب القيام بهذه الاستثمارات من طرف المجمع والقيام بإستراتيجية تطوير حصته، حيث يتواجد بهذه الوضعية الأصناف العلاجية التي هي غائبة كأمراض الفم، الأعصاب، الأذن، أمراض السرطان...الخ، مما يتطلب إنتاجها على شكل أقراص، قطرات، غبرة، مراهم، وبطبيعة الحال فإن هذه الاستثمارات تتطلب تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية هائلة هدفها دراسة السوق، تطوير المنتجات، وخلق طلب عليها، ولإقامة منافذ توزيعية لازمة لتوزيع هذه المنتجات. وقد يواجه المجمع مشاكل في حالة تواجد مؤسسات منافسة وهو واقع السوق الفعلي والحالي الذي يفرض على المجمع تبني إستراتيجية توسعية معتمدة على الشراكة مع مخابر أجنبية أو محلية لإنتاج مثل هذه المنتجات.

2- **الوضعية الثانية** : وهي ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو مرتفع، وصيدال متواجدة ولكنها ضعيفة الوجود في السوق، هذا من خلال أصناف علاجية كالقلب والشرايين، النظام العصبي، الجهاز الهضمي، مضادات العدوى. ومجمع صيدال يحاول إتباع إستراتيجية النمو التوسعية، بمحاولة اكتساب حصة أكثر أهمية، وتعزيز مركزها التنافسي.

كما أن منتجات هذه الوضعية لا تساهم كثيرا في ربح المجمع إلا أنها تحقق مبيعات أكبر، ويعمل المجمع على زيادة الإنفاق على هذه الأصناف العلاجية حتى يتم المحافظة عليها، وقد يلاحظ تخفيض الأسعار لهذه المنتجات لزيادة حصتها السوقية، وفي منحى آخر الدفاع عن الوضعية التي تحتلها بمنع دخول منافسين إلى هذه المجالات الإستراتجية، وهو بالفعل ما تفعله صيدال في تطوير منتجات فرع **Antibiotical** للمضادات الحيوية بتطويرها على شكل أجيال جديدة، وهو ما سيتيح للمؤسسة اكتساب فرص أكبر لزيادة أرباحها، وتعظيم مبيعاتها في الآجال الطويلة.

3- **الوضعية الثالثة** : وهي ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو منخفض، ونجد كذلك تواجد صيدال بهذه الوضعية. وتتواجد المنتجات أكثر دخلا وربحا ومن أمثلتها المنتجات التالية Paralgon, Amoxypen, Orapen, Clofenal...الخ وهذه المنتجات ليست ذات جاذبية للمنافسين نظرا لمعدل النمو المخفض والإستراتيجية المناسبة للمجمع هنا النمو البطيء أو المقلص بهدف الحصول على الريادة، ولأجل سيولة معتبرة والناتجة عن الخبرة المتراكمة للمجمع. وحجم السوق(حصة السوق النسبية). بالإضافة إلى الإنفاق المتواضع لها، إلا أن الأرباح الناتجة عن منتجات هذه الوضعية قد يوجه لتطوير واختراق مجالات لم تكن صيدال متواجدة بها، كدخول المجمع في إنتاج الأنسولين والتي عمل المجمع على إنتاجه وتسويقه ابتداء من سنة 2006.

4 -**الوضعية الرابعة** : حيث يكون معدل النمو منخفضا والحصة السوقية النسبية منخفضة، ويجب على المجمع في هذه الوضعية التخلص من بعض المنتجات غير القادرة على التنافس أو عديمة المردودية وهذا بالنمو المستقر أو بالتركيز على بعض المنتجات كالأشربة، المطهرات، التحميلات.

المطلب الثالث : ملامح الإستراتيجيات التسويقية بمجمع صيدال

تبرز إستراتيجية المجمع في الوظيفة التسويقية من خلال العناصر الأربعة المعروفة بالمزيج التسويقي، حيث تعمل وفق المحور الاستراتيجي جودة/سعر، فالعنصر الأول متعلق بأحد قرارات إستراتيجية المنتج والثاني- سعر- مرتبط بإستراتيجية التسعير، وهو أمر مرتبط بطبيعة المنتج الدوائي للمجمع والمتمثل أساسا في الأدوية الجنيسة. وفيما يخص إستراتيجية التوزيع فهذا محور إستراتيجي تعمل المؤسسة على تعزيزه، بالإضافة إلى الاهتمام المطلق لإستراتيجية الترويج بكل ما تحمله وخاصة دور رجال البيع- المندوبين الطبيين- ولأجل كل هذا سنقوم بتوضيح أهم ملامح إستراتيجيات المزيج التسويقي وتوضيح نتائج هذه الاستراتيجيات الأربع التي ستؤثر على ربحية المؤسسة وخلق الانطباع الذهني الجيد أو ما يسمى بالتموضع.

أولا : إستراتيجية المنتج

يعتبر الدواء منتجا ذا خصوصية معينة وليس كباقي المنتجات العادية الأخرى، فلا بد أن يستجيب لمعايير قانونية دقيقة، ولانجازه يتطلب القيام بأبحاث واستثمارات كبيرة، ومجمع صيدال ينتج أكثر من **150** دواء أغلبـــــها أدويــــــة جنيســــة - أنظـــــر المـــــلحق رقـــم **(07)** الذي يوضـــح القـــائمة الاسمية لأدوية المجمع - **Nomenclature Des Produits.**

1-1: تعريف المنتج الدوائي والتسمية : حسب المرسوم رقم **92/284** الصادر في **06 جويلية 1992**، فإن الدواء الجنيس هو : "يعتبر الدواء الجنيس مطابقا للدواء الأصلي عندما تكون لديه نفس التركيبة الكيفية والكمية للمادة الفعالة، ويكون له نفس الشكل الصيدلاني، وعند الضرورة يجب تحقيق دراسات التكافؤ الحيوي مع الدواء الأصلي".

كما يعرف المنتج الدوائي بصفة عامة بأنه : "مادة تستخدم لعلاج أو منع الإصابة بمرض سواء كان الاستخدام للإنسان أو الحيوان"، وبذلك يقسم الدواء إلى قسمين وفقا لطريقة البيع :

- الدواء الذي يصرف بناء على وصفات طبية، فلا يجوز بيعه إلا بواسطة هذه الوصفات.
- الدواء الذي يباع بدون وصفات طبية حيث يقوم المريض بشرائه مباشرة دون الرجوع إلى الطبيب.

ولكن يجب أن يستوفي شروط معينة كالإعلان عنه، أن يكون موجها لعلاج مرض محدد ويخضع لمواصفات طبية معينة".[1]

إن مجمع صيدال ينتج نوعين من الأدوية وهي :

- الأدوية الجنيسة : **Les Produits Générique** وهي الأدوية التي يمكن إنتاجها، حيث أصبحت براءة اختراعها متاحة لدى كل منتجي الأدوية، وهذا لتجاوزها مدة **20** سنة منذ بداية اكتشافها، ولا يدفع صاحب الإنتاج الحقوق إلى صاحب الاكتشاف.

---

[1]- مجلة التجارة العربية - البريطانية، مرجع سابق، ص.12.

- الأدوية المختصة : **les produits spécialités** وهي الأصلية والتي يتطلب إنتاجها الحصول على تصريح ودفع حقوق لصاحب الاكتشاف والبراءة.

نجد تسميتين للدواء : فنجد الاسم المشترك الدولي* **DCI** والاسم التجاري الحر للمؤسسة مثلا

DCI ***1*** *-Ampiciline /* ***2-*** *Amoxicilline*

- الاسم التجاري لمجمع صيدال ***1-*** *Ampiline /* ***2-*** *Amoxipen*

1-2: تشكيلة المنتجات للمجمع : تضم التشكيلة ما يفوق الـــ **150** منتجا دوائيا على **16** صنف عـــــلاجي **16 Classes thérapeutique** بالإضافة إلى دخول الصنف العلاجي لأدوية أمراض السكري، والذي دخل إنتاجه وتسويقه في سنة **2006**. والجدول التالي يوضح هذه الأصناف العلاجية وعدد الأدوية التي يتكون منها كل صنف علاجي.

الجدول رقم (13) : يوضح الأصناف العلاجية وعدد الأدوية لمجمع صيدال

الصنف العلاجي	عدد الأدوية	الصنف العلاجي	عدد الأدوية
1- المضادات الحيوية	**24**	10- محاليل مكثفة	**07**
2- مضادات أمراض الجهاز التنفسي	**16**	11- مضادات الحرارة والألم	**06**
3- مضادات الالتهاب	**14**	12 مخفضات نسبة السكر في الدم	**05**
4- مطهرات وغسول جلدي	**14**	مضادات ارتفاع الضغط الدموي	**04**
5- مضادات التشنج والأحماض	**10**	14- مضادات الالتهاب الكظري	**03**
6- مضادات الاستمين والحساسية	**09**	15 - مسهلات ومرطبات	**03**
7- فيتامينات ومضادات فقر الذم	**09**	16- أخرى	**03**
8- المسكنات والمهدئات	**08**	17- مضادات أمراض السكري "2006"	**03**
9- المضادات الفطرية	**08**		

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثيقة إعلامية بمديرية التسويق والإعلام الطبي حول تشكيلة المنتجات، 2007

مما يلاحظ على تشكيلة المجمع أنها متنوعة وحاضرة بـــ **17** صنف علاجي من أصل **26** صنف معتمد في الوزارة وهذا التنوع يختلف في عدد الأدوية من صنف لآخر، فالصنف العلاجي المضادات الحيوية يحتوي على **24** منتج دوائي حيث هي أقدم منتجات صيدال بفرع أنتيبيوتيكال بالمدية المختص في هذه المضادات منذ **1987** وتنوع ما بين مساحيق، أقراص، قارورات وهي تساهم بحوالي **30%** من رقم أعمال المجمع، وتأتي في

* -Denomination Commune Internationale

المرتبة الثانية والثالثة كل من مضادات أمراض الجهاز التنفسي ومضادات الالتهاب. وما يلاحظ كذلك عدم طول خطوط الانتاج للأصناف العلاجية المتبقية ما بين **09** منتجات إلى **03** منتجات.

ومواكبة للمجال الصناعي للأدوية وما يشهده العالم من تحولات فإن مجمع صيدال يقوم بتوسيع هذه التشكيلة وإضافة خطوط إنتاجية جديدة كل سنة، لعل آخرها إضافة الصنف العلاجي الخاص بأمراض السكري الذي يضم **03** منتجات خاصة وهي **Diabenil ,Diaphag ,Lavida** وهي من بين الأدوية ضد أمراض السكري المطلوبة بكثرة في السوق الجزائري.[1]

والملاحظة الأكثر أهمية هي غياب أو افتقار المجمع في تشكيلته للأصناف العلاجية الحديثة وأمراض الألفية الثالثة كأمراض القلب، الأمراض العصبية، الأمراض المزمنة كأمراض السرطان، أمراض الولادة وهي أصناف تمثل حصصا سوقية هامة، فإذا لم يقم المجمع بتطويرها فسيفقد هذا النصيب السوقي المعتبر، وتفادي هذا إما بالتطوير داخليا أو من خلال اتفاقيات شراكة مع مخابر عالمية لإنتاجها.

3-1 : سياسة التعبئة والتبيين : ما يلاحظ على التعبئة والتغليف لمنتجات المجمع أنها ذات مستوى متوسط نوعا ما مقارنة بمستوى تعبئة وتغليف المنتجات المنافسة التي تمتاز بالنوعية الجيدة والمستوى المرتفع، كما أن التعبئة لمنتجات صيدال تأخذ الأشكال الثلاث :

- تعبئة أولية : قارورات زجاجية أو بلاستكية أو مجموعة أقراص في علب مثلا؛
- تعبئة ثانوية : كل علبة تتألف على مجموعة أقراص **20** قرصا مثلا؛
- تعبئة عامة : وهذا بالتجميع في العلب الكبيرة لتسهيل نقلها وتخزينها.

ويجب أن تحمل مواد تعليب الدواء - تعليب أولي، تعليب ثانوي - معلومات دنيا كفيلة للاستعمال الجيد للدواء وهو ما يسمى بسياسة التبيين وهذه المعلومات هي كالتالي :[2]

- الاسم التجاري والاسم الدولي الموحد؛
- المحتوى أو عدد الوحدات العلاجية؛
- الشكل الصيدلاني؛
- المكونات؛
- دواعي استعمال الدواء، كيفية الاستعمال، دواعي عدم الاستعمال؛
- رقم حصة الإنتاج **-Lot-** ؛
- تاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية؛
- رقم تسجيل الدواء؛
- اسم وعنوان المنتج.

[1]- مقابلة مع السيد نايلي يحي، مدير التسويق والإعلام الطبي بالمجمع، يوم 14/ 06/ 2010.
[2]- Saidal News Bulletin d'information Interne du Groupe Saidal, N° 06 Janvier 2003, P.03

هذا بالإضافة إلى إرفاق كل دواء بوثيقة تعريفية **Notice** توضح دواعي الاستعمال وعدم الاستعمال والمقادير وكل المعلومات التوضيحية حول ذلك المنتج.

كما تجدر الإشارة إلى أن المجمع يحاول تبني سياسة الترميز لمنتجاته وما يعرف بـــ **Code A Barre :** لجميع منتجاته، وهذا لتسهيل التسيير الآلي لمخزون الأدوية وتحسين الجودة في هذا المجال.

4-1 : سياسة الجودة : تعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المجمع نحو تحسين الأداء والتميز بالسوق ويتم ذلك من خلال :[1]

- تصميم وابتكار الأدوية ومختلف المنتجات الصيدلانية المهمة عن طريق الإدارة العصرية؛
- الابتكار الصيدلاني باكتشاف حقوق البحث الأساسي في الصناعة الصيدلانية؛
- إنتاج منتجات ذات جودة تلبي حاجات السوق ورغبات الزبائن؛
- استعمال قواعد عملية في المصنع وفي المخبر.

ولأجل الوصول إلى نظام جودة فعال فإن المجمع قام بوضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات والخدمات المقدمة، وكذلك التحسين المستمر، وهي ضرورية للمؤسسة من أجل نموها وربحيتها.

في هذا الصدد، فإن المحاور الرئيسية التي تتألف منها إستراتيجية المجمع تتمثل في :[2]

- الفعالية، الأمثلية والتحسين المستمر لكل المسارات؛
- إدخال التكنولوجيات الجديدة؛
- تقدير الكفاءات؛
- إرضاء وإشباع رغبات الأفراد والزبائن؛
- الوقاية من الأخطار البيئية في دور اجتماعي وإنساني.

ولذلك يجب على عمال المجمع الالتفاف حول هذه الأهداف إذ يجب عليهم :

- المعرفة التامة بزبائنهم وبرغباتهم، تصميم المنتجات والالتزامات المتعلقة بها، والتعرف على هذه المسارات؛
- القيام بالتحسينات اللازمة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن؛
- استيعاب خطة الجودة الموجهة والإرضاء التام والدائم للزبائن.

وقد تمثلت الخطة العامة لتطوير نظام إدارة الجودة فيما يلي :[3]

- قرار إداري لنشر مجال تطبيق شهادة المطابقة عبر كل وحدات المجمع- **La Certification**
- تفعيل الخطة الإستراتيجية عن طريق استعمال تقنية ميزانية **BSC**[*]؛

[1] - Saidal News, Bulletin d'information Interne du Groupe Saidal, N° 14, Juin 2004, p. 02.
[2] - Saidal News, Bulletin d'Information Interne du Groupe Saidal, N° 01, Mai 2002, p. 03.
[3] - مقابلة مع السيد نايلي يحي، مدير التسويق والإعلام الطبي بالمجمع، يوم 15/ 06/ 2010

[*] B.S.C : Balanced Score Card.

- تجديد وتطوير المواقع عن طريق إنشاء ورشات إنتاج (كمشروع الأنسولين بقسنطينة). والحيازة على معدات جديدة للإنتاج، والمراقبة والقياس؛
- تكوين إطارات جامعية في مجال الجودة، الإدارة، التسويق، الإعلام الطبي...الخ؛
- تحفيز العمال وتقديم خدمات اجتماعية لهم.

وفي سنة **2001** تم حصول المجمع على شهادات ضمان النوعية **ISO9001 وISO 9002** والتي حصل المجمع ومركز البحث والتطوير **CRD** على شهادات **ISO 9001** والفرعين **Biotic**، **Antibiotical** على شهادة **ISO 9002**. ويسعى المجمع دائما للحصول على إصدارات جديدة منها إصدار **2001**، ويمكن شرح مكونات الشهادات المتحصل عليها في الجدول الآتي.

الجدول رقم (14) : يوضح وصف شهادات ضمان الجودة المتحصل عليها من طرف مجمع صيدال

الشهادة	الأنشطة
مقر المجمع SAIDAL ISO9001	- تشكيل وتطوير وتسويق الأدوية الجنيسة، إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس، بالإضافة إلى مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة.
مركز البحث والتطوير CRD ISO9001	- تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجنيسة. - تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية.
فرع Antibiotical ISO9002	- إنتاج وتسويق مجمع صيدال لمواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على أشكال مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة
فرع Biotic ISO9002	- إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس

Source : Rapport de Gestion.2000, Groupe Saidal, p.15

بالإضافة إلى حصول المجمع على هذه الشهادات فإنه يخضع إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي التي يقصد بها إنتاج الأدوية وفقا للمعايير الصحية والقانونية والرقابية الدولية. ويجب أن يكونَ العمال بقطاع الصناعة الدوائية مؤهلين، وعلى مستوى من التدريب والخبرة والكفاءة. وهذا لحماية الدواء من أي تلوث عن طريق :[1]

- مراعاة مستوى عال من النظافة والعناية الصحية؛
- مراعاة لبس غطاء الرأس وأغطية الوجه الضرورية وكذا المئزر؛

[1]- Saidal News d'information Interne du Groupe Saidal, N° 01, mai 2002, p. 05.

- عدم الدخول إلى الأماكن المحظور دخولها لغير العاملين بها إلا إذا كان مكلفا بمهمة داخلها؛
- إعلام المسؤول المباشر عن أي مرض قد يصاب به والذي يعرض المنتج للتلف؛
- إتباع التعليمات الخاصة بالتوثيق؛
- مراعاة دقة الملاحظة والتركيز مع الانتباه.

ثانيا : إستراتيجية السعر والتوزيع

سيتم مناقشة إستراتيجية السعر بفهم أهداف المجمع من خلالها، والتي تعد محورا إستراتيجيا وتنافسيا، وإعطاء أمثلة عن أسعار منتجات صيدال، ومنتجات المنافسين لتوضيح إستراتيجية المجمع التسعيرية. وبعدها سنعرج على إستراتيجية التوزيع لفهم القنوات التوزيعية المستعملة بغرض توفير منتجات المجمع في الوقت والمكان المناسبين.

2- 1 : إستراتيجية السعر : برغم أن هذه الإستراتيجية تشكل عنصرا مهما عند كثير من المؤسسات فإن المجمع الصناعي صيدال يلجأ إلى تخفيض السعر مقارنة بالمنافسين، وهذا بغية الحصول على حصص سوقية والمزيد من الأرباح، فعملية التسعير ينظر إليها من زاويتين :

- إن السعر هو أداة لتحفيز الطلب عند المستهلك.
- إن السعر هو عامل لتحديد مردودية المؤسسة.

كما أن هناك عدة عوامل تؤثر على قرارات التسعير للمجمع أهمها :

- القوانين الحكومية : وهذا ما لحظناه في الجدول رقم **(15)** الموضح لهوامش الربح والأسعار المرجعية المقدرة ب **20%** كهامش ربحي للمنتج* ؛
- الموردون : أي تكاليف المادة الأولية : وهذا إذا ما قرر المورد رفع المادة الأولية. وغالبا ما يقرر رفع السعر عند معرفة رواج الطلب على الأدوية؛
- القدرة الشرائية للمستهلك : حتى وإن كان المريض مستعدا لدفع سعر الدواء سواء كان مرتفعا أو منخفضا؛
- أسعار المنافسين.

عموما تحديد سعر البيع يتم على أساس أربعة متغيرات :

- دراسة المتغيرات الاجتماعية للفئة المستهدفة؛
- تحليل التكاليف : والتي تشمل تكاليف الإنتاج، الاكتشاف، البحث والتطوير، تكاليف التوزيع وتكاليف التوريد؛
- تحليل الطلب والتوقعات الخاصة؛

*- يمكن الرجوع إلى الجدول رقم (15).

- تحليل المنافسة وأسعارها.

ويهدف المجمع من خلال إستراتيجية التسعير إلى :

- التموضع : وهذا بتمييز مجموع الخصائص التي يمتلكها المجمع في مجال السعر؛
- اكتشاف فرص جديدة. ومنها تعظيم المبيعات إلى أقصى ما يمكن؛
- زيادة شهرة المجمع : وهذا مرتبط بكسب التموضع الجيد لمنتجات المجمع؛

بالإضافة إلى أهداف مواجهة المنافسة والمحافظة على نصيب المؤسسة من السوق وإمكانية زيادته.

ويستخدم المجمع لتحديد السعر المناسب لمنتجاته الطرق التالية :

- السعر= مجموع التكاليف+هامش الربح (المقدرة بـــ **20%** لمنتج الأدوية).
- التسعير على أساس المنافسين : وهذا بتحديد أسعار أقل من المنافسين.

على العموم تمتاز صيدال بأسعار معقولة مقارنة بمنافسيها كونَها تعتمد إستراتيجية الاختراق السوقي بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنافسين، وخصوصا أسعار المنتجات الجديدة بهدف الدخول إلى السوق. ويمكن توضيح هذه السياسة من خلال دراسة لأسعار منتجين مختارين.

- **المنتج الأول** : وهو دواء **CARDITAL**. والذي ينتمي إلى الصنف العلاجي مضادات ارتفاع الضغط الدموي.
- **المنتج الثاني** : وهو دواء **CLOFERNAL**. والذي ينتمي إلى الصنف العلاجي مضادات الالتهاب.

الجدول رقم (15) : يوضح سعر بيع دواء CARDITAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال

الدواء	السعر	المخبر	الأصل	المستورد
CARDITAL	**175,50**	SAIDAL	الجزائر	/
ACEBUTOTOL	**181,82**	CROVIS	إيطاليا	LA SANTE
ACETRAL	**239,30**	SOPHAL	وهران(الجزائر)	/
SECTRAL	**276,09**	RPR	فرنسا	BIOPPHARM

Source : Une Etude sur les produits concurrents de SaidaL, Département Etudes de marche, Direction Marketing et l'Information Medical, Groupe Saidal, December 2008

الجدول رقم (16) : يوضح سعر بيع دواء CLOFENAL مقارنة بالمنافسين الأهم لصيدال

الدواء	السعر	المخبر	الأصل	المستورد
CLOFENAL	**67,38**	SAIDAL	الجزائر	/
INFLA BAN	**71,04**	APM	الأردن	APM
FLOGOFENAC	**78,17**	ECOBI	إيطاليا	SAAP MEDIPHARMAL
DICLOFENAC	**91,29**	LIRNS	إسبانيا	NOVA PHARM VADROPHARM
VOTREX	**100,44**	HIKMA	الأردن	HIKMA
DICLOFENIL	**104,46**	LPA	الجزائر	/
VOLTUM	**165,16**	PHRALLIANCE	الجزائر	/
XENID	**173,02**	BIOGALENIQUE	فرنسا	ALDAPH
VOLTAREN	**230,95**	NOVARTIS	سويسرا	BIOPHARM

Source : Une Etude sur les produits concurrents de Saidal, Département Etudes de marche, Direction Marketing et l'Information Médical, Groupe Saidal, December 2008.

إن مثل هذه الدراسات حول أسعار المنافسين تتم من خلال مصلحة البحوث ودراسة السوق لمديرية التسويق والإعلام الطبي، فالدوائين المختارين هم في وضعية جد تنافسية تبعا للسعر. والمجمع بخفضه السعر فذلك نتاج إستراتجية الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومنه الوصول إلى سعر منخفض.

من الجدولين السابقين حول أسعار المجمع نلاحظ مثلا أن المنتج الدوائي **CARDITAL** ذو سعر **175.50**دج هو الأخفض مقارنة بالمنافسين، والذين تتراوح أسعارهم بين **181.28 دج إلى 276.06 دج.**

كما يلاحظ بأن سعر المنتج الدوائي **ACETERAL** للمخبر الجزائري **SOPHAL** يبتعد كثيرا عن سعر منتج صيدال بفارق كبير.

2-2 : إستراتيجية التوزيع : يعتبر التوزيع وسيلة إيصال الدواء من المُنتجِ إلى الموزع النهائي الذي هو الصيدلي باعتباره نقطة بيع بالتجزئة، حيث لايباع في مكان آخر. وفي هذا الوسط التنافسي فإن التوزيع يعتبر وظيفة حيوية، وبالنظر إلى تعقد هذا الوسط من حيث الطلب المرتفع للأدوية من جهة، وكثرة تجار الجملة وتعدد المستوردين من جهة ثانية، فإن مجمع صيدال ركزّ على إستراتيجية التوزيع ضمن المزيج التسويقي باعتباره محرك السياسة التسويقية إلى جانب إستراتجية المنتج لتغطية السوق المحلي والمستقبلي، خاصة بعد اشتداد المنافسة محاولا كسب أكبر الفرص،

والتمركز بقوة في نقاط البيع، ولهذه الأسباب كلها فإن المجمع عزّز الوظيفة التجارية بثلاث وحدات مهمتها توزيع وبيع منتجات المجمع وهي :

- **في الوسط** : الوحدة التجارية الوسط **UCC** بالحراش : أين تشهد هذه المنطقة كثافة سكانية كبيرة، وتساهم هذه الوحدة بحوالي **42.64%** من مبيعات المجمع لسنة **2008.**
- **في الشرق** : الوحدة التجارية بباتنة **UCB** : أين تشهد كثافة معتبرة، وتساهم هذه الوحدة بحوالي **21.31%** من مبيعات المجمع لسنة **2008.**
- **في الغرب** : الوحدة التجارية بوهران **UCO** : وتشهد هذه المنطقة كذلك كثافة معتبرة، وتساهم بنسبة **14.47%** من مبيعات المجمع لسنة **2008.**

ويلاحظ بأن نسبة مساهمة الوحدات التجارية الجهوية بالغرب والشرق هي منخفضة وهذا راجع لأمرين هما :

- حدَاثة هذه الوحدات التي تم إنشاؤها سنة **1999**؛
- كبر المنطقة المغطاة من طرف وحدة الوسط التي تمتد حتى الجنوب.

والجدول الموالي يوضح مساهمة الوحدات التجارية في مبيعات المجمع لسنة **2008** وتوزيع عملاء صيدال.

الجدول رقم (17) : يوضح مساهمة الوحدات التجارية وتوزيع عملاء صيدال لسنة 2008.

الوحدات / العمـــلاء	UCC الوحدة التجارية بالوسط	UCB الوحدة التجارية باتنة	UCO الوحدة التجارية وهران	مجموع وحدات التوزيع	Antibiotical	Biotic	المجموع	النسبة%
الدولة	172659	109619	185438	467716	1063603	557359	1131378	%18.84
تجار الجملة	2261307	1117005	863613	4294925	402199	/	4697124	%78.23
المؤسسات العمومية	94721	/	/	94721	5065	/	99786	%1.66
التصدير	31320	/	/	3132	44053	/	75373	%1.25
المجموع	2560007	1279624	1049051	4888682	557620	557359	6003661	%100
النسب	%42.64	%21.31	%14.47	%81.42	%9.28	%9.28	%100	////

Source : Rapport de Gestion 2008, Groupe Saidal, p.14

إن أهم الأهداف المسطرة لإستراتيجية التوزيع لمجمع صيدال هي :

- تخفيض التكاليف؛
- إضعاف القوة التفاوضية للعملاء؛
- تفادي التكاليف غير المبررة حين استعمال التوزيع المباشر، لطبيعة المنتج الدوائي واشتداد المنافسة.

وتجدر الإشارة إلى أن مجمع صيدال يعمل على اختيار منافذ توزيعية قليلة ومختارة من بين البدائل المتوافرة له، وهذا بالاعتماد على تجار الجملة ومؤسسات التوزيع بالجملة **Digromed** أو مؤسسات التوزيع بالتجزئة **Endimed**، أو من خلال التوزيع المباشر لوزارة الدفاع الوطني، أو التوزيع للصيدلة المركزية للمستشفيات **.PCH**

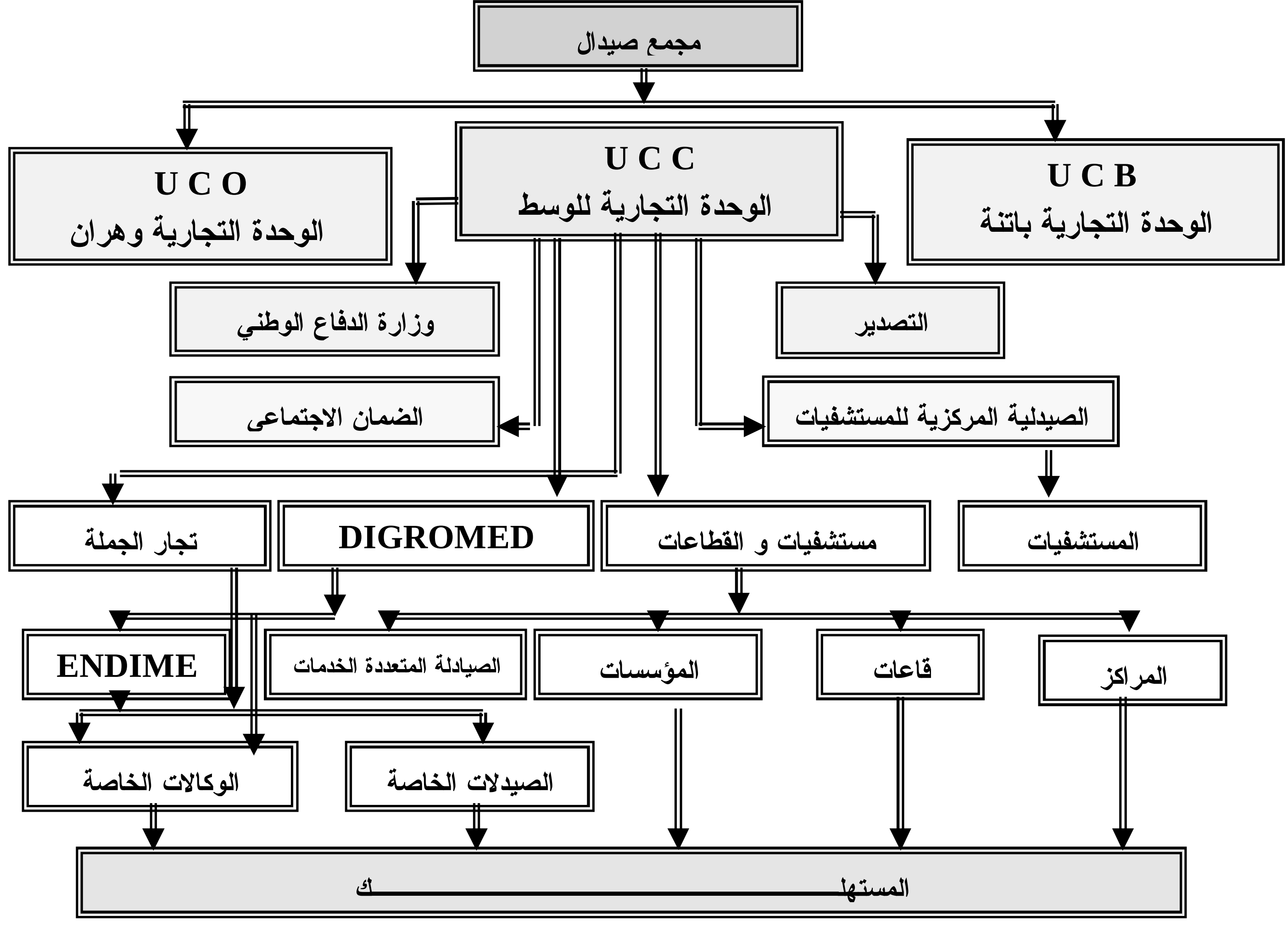
وعموما فإن العملاء المباشرين للمجمع هم على التوالي :[1]

- **80%** تجار الجملة،
- **01%** العيادات الخاصة؛
- **05% PCH** الصيدلة المركزية للمستشفيات؛
- **08%** مؤسسة التوزيع بالجملة **Digromed**؛
- **01%** الضمان الاجتماعي **CNAS**؛
- **01%** وزارة الدفاع الوطني؛
- **04 %** التصدير.

والشكل القادم يوضح المنافذ التوزيعية لمجمع صيدال من خلال وحداتها التجارية للوسط.

[1] - Plan Stratégique a Long Terme 2002-2011, Groupe Saidal.

الشكل رقم (32) : يوضح المنافذ التوزيعية لمجمع صيدال



Source : Document interne ,Unité Commerciale du centre; Groupe Saidal

ثالثا : إستراتيجية الترويج

تعتبر إستراتيجية المجمع الترويجية من أكثر إستراتيجيات المزيج وضوحا، ويتألف هذا المزيج الترويجي لدى مجمع صيدال من عدة أشكال، ويسعى كل منها إلى المساهمة في تحقيق الهدف العام للترويج وهو الإعلام والتأثير على الشخص المستهدف (الطبيب، الصيدلي، المريض، تجار الجملة)، لتحقيق عملية التبادل أو البيع.

3-1 : الأنشطة الترويجية : ونجد منها :

أ- **الإعلان** : وهو أحد الأشكال والنشاطات الاتصالية الخارجية، حيث إن صيدال تكتفي في إعلاناتها بالإعلان الذي يسعى لبناء صورة عن المؤسسة وتمييز هذه العلامة عن باقي العلامات، لأن الإعلان السمعي البصري للأدوية ممنوع قانونيا في الجزائر[1]، ما عدا الحملات الإعلانية الخاصة بمعجون الأسنان الذي كانت صيدال في

[1]- مقابلة مع السيد : نايلي يحي، مدير التسويق والإعلام الطبي، يوم 2010/06/16

وقت سابق تقوم بالإعلان عن معجون ناتري بفليور. وكان انطلاق الحملة الإعلانية والإعلامية الأولى في **09 ديسمبر 2002** حول الدواء الجنيس.

وتبرز أهم ملامح الإعلان في الأنشطة التالية :

- طباعة عدد كبير من المنشورات الإشهارية وتوزيعها على تجار الجملة، والصيادلة بطريقة غير مباشرة، حيث تم توزيع أكثر من **110.000** ورقة تعريفية بالأدوية **Fiche Posologique** و **20000** نشرات إعلامية مطوية **Dépliant** لسنة **2008**.[1]

- إصدار مجلات، منها دورية **صدى صيدال SAIDAL Echos**، **صيدال صحة SAIDAL Santé** ، والتي تتعاون في إنجازها خلية الاتصال للمجمع وتوزع على العمال داخليا والزبائن والشركاء والزوار خارجيا.

ونتيجة للتطور الهائل الذي حصل في ثورة المعلومات فقد كان لزاما على المؤسسة أن تلجأ إلى أحدث وسائل الاتصال في محاولة للتأثير على قرارات الشراء، ففي ديسمبر **2001** حققت صيدال موقع الويب الخاص بها **www.saidalgroupe.com** مكوَنةً بذلك بنك معلومات لجمع الأخبار الخاصة بسيرورة المجمع ووحداته.[2]

ب- **البيع الشخصي** : هو النشاط الذي يتضمن قيام المندوب الطبي (رجل البيع) التابع لمجمع صيدال بمقابلة المعني بالشراء- (سواء كان طبيبا أو صيدلانيا أو مسير مستشفى أو غيره من أصحاب قرار الشراء) - لغرض التعريف بالمؤسسة وبمنتجاتها أو التعريف بمنتج محدد أو خدمة معينة بهدف إقناع الشراء.

وتتمثل مهام مندوب البيع في :[3]

- إعلام الأطباء (الواصفين للدواء) والصيادلة والزبائن (بائعي الجملة) بالأدوية الجديدة المنتجة من طرف المؤسسة؛
- تقديم المجمع وإعطاء صورة حسنة؛
- حذف وتغيير الآراء السلبية المتخذة عن المجمع ومنتجاته؛
- تقديم عينات من الأدوية للأطباء والصيادلة، مدراء المستشفيات وتجار الجملة؛
- توزيع وثائق ومطويات خاصة بالأدوية ومنها المجلات.

والجدول التالي يوضح التطور الكمي لعدد الزيارات التي قام بها المندوبون الطبيون لسنة **2008** والتي بلغت الــ **209985** زيارة بنسبة تطور **16.11%** مقارنة مع سنة **2003**.

[1] - Rapport de Gestion 2008, Groupe Saidal, p.27.
[2] - Rapport de Gestion 2001, Groupe Saidal, p.18.
[3]- مقابلة مع السيد : مداد عثمان، مندوب طبي بمجمع صيدال، يوم 2010/06/17

الجدول رقم (18) : يوضح نشاطات المندوبين الطبيين للمجمع لسنة 2008.

المنطقـــــــــــــة	أطباء عاملون	أطباء مختصون	جراحو أسنان	الصيادلة	تجار الجملة	المجموع
الوسط	63727	17171	16812	38122	187	136019
الغرب	13550	6099	4584	4925	58	29216
الشرق	11400	4100	2300	5475	60	23335
الجنوب	10048	3110	4037	4198	22	21415
المجموع	**98725**	**30480**	**27733**	**52720**	**327**	209985

Source : Rapport de Gestion 2008 , Groupe Saidal, p.24.

ونشير إلى أن المجمع يضم أكثر من **130** مندوب طبي، وما يلاحظ بأن عدد المندوبين الطبيين في الوسط هو الأكثر مما نتج عنه زيارات أكثر.

ج- تنشيط المبيعات : وهي أنشطة يقوم بها المجمع لتدعيم الجهود الترويجية السابقة ومنها :

- المشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية، كتنظيم أيام دراسية وعلمية من طرف جمعيات الأطباء؛
- تقديم عينات مجانية من الأدوية للأطباء والصيادلة؛
- منح هدايا في آخر كل سنة لزبائنه، وعماله بالإضافة إلى تقديم الهبات لعلّ أبرزها مساعدة منكوبي زلزال **2003**؛
- تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء؛
- تمويل الأندية الرياضية **Sponsoring** : وهذا بتمويل سنوي لبعض الأندية كفريق ***CRB***، وتمويل فريق ***JSK*** في المناسبات القارية، مقابل إشهار علامة المجمع في اللباس الرياضي.

د - المعارض التجارية : في أول السنة يقوم مجمع صيدال بإعداد قائمة المعارض التي يشارك فيها (مدة المعرض، كمية الأدوية المعروضة، ميزانية هذا المعرض...)، ومن أبرز المعارض التي شارك فيها المجمع، الصالون الطبي الدولي من **06** إلى **12** أفريل **2003** بقصر المعارض بالجزائر العاصمة.

هـــ- الدعاية : وهي وسيلة غير شخصية لإثارة الطلب على الدواء، وهذا عن طريق نشر أخبار ومعلومات عن صيدال ومنتجاتها، وعن توسعها، وسياستها في مختلف وسائل الإعلام المختلفة (صحف، مجلات، إذاعة، تلفزيون)، وهذا بدون أن تتحمل صيدال أية نفقات، ومن بينها مشاركة السيد الرئيس المدير العام في منتدى التلفزيون في ديسمبر **2004**. والمشاركة في ندوة جريدة المجاهد ***Forum el Moudjahid***.

و- **العلاقات العامة** : وهي سياسة دائمة ومستمرة تحاول من خلالها صيدال التقرب أكثر من زبائنها وعمالها...الخ بهدف بناء صورة ذهنية طيبة عن المجمع.

ومن بين الأعمال التي قامت بها صيدال بهذا الخصوص نذكر ما يلي :

- تقديم الهبات للكشافة الإسلامية، الهلال الأحمر الجزائري، الجمعيات الخيرية...الخ؛
- المشاركة في مختلف التظاهرات العلمية؛
- تحسين ظروف الاستقبال للشركاء الوطنيين والدوليين (زبائن وزوار)؛
- وفي إطار العلاقات العامة فإن المجمع يستضيف وفود دبلوماسية كثيرة ومن عدة دول.

3-2 : العوامل المحددة للمزيج الترويجي في المجمع : هناك عدة عوامل تحدد المزيج الترويجي عند صيدال، والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

أ- **طبيعة المنتج** : فالمنتج الدوائي يحتاج إلى البيع الشخصي (المندوبين الطبيين) أكثر من الإعلان، فهو يحتاج معلومات دقيقة ويتطلب من المندوب الطبي عرض المنافع المختلفة للدواء، الاستعمال...الخ. بالإضافة إلا أن الإعلان السمعي البصري ممنوع قانونيا في الجزائر.

ب - **طبيعة السوق** : يستهدف المجمع (الأطباء، الصيادلة، مدراء المستشفيات، تجار الجملة)، ويتم التأثير عليهم من خلال مزيج ترويجي معين، فتكثف الزيارات لمعلني الشراء أو المؤثرين على القرار الشرائي، وتدعم ذلك بتنشيط المبيعات بالمشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية...الخ

ج- **فلسفة وسياسة الإدارة** : إن المجمع يتبنى إستراتيجية الدفع الترويجي، وفي ظلها يحاول كل طرف من أطراف قنوات التوزيع تشجيع الطرف الذي يليه في الحلقة. فالمجمع يحاول إقناع كل من تجار الجملة، مدراء المستشفيات، الأطباء، الصيادلة،...الخ، مستخدمة المندوبين الطبيين، وبنفس الأسلوب أيضا يؤثر تاجر الجملة على المستهلك واستمالته للشراء والتأثير على الأطباء لوصف الأدوية.

د- **تأثير قوانين الدولة** : يعتبر الإعلان أكثر العناصر الترويجية تعرضا للتنظيمات الحكومية، حيث إنه لا يسمح في الجزائر بالإعلان السمعي البصري للأدوية.

3-3 : موازنة الترويج بمجمع صيدال : يقوم المجمع بوضع ميزانية خاصة للترويج سنويا وهذا لضمان استقرارها في السوق المحلية، وحددت النسبة بـــ **2.44%** لسنة **2008**. والجدول التالي يوضح تقسيم ميزانية الترويج على مختلف الأنشطة الترويجية لسنة **2008**.

الجدول رقم (19) : يوضح تقسيم ميزانية الترويج على مختلف الأنشطة الترويجية لمجمع صيدال

التعيين	القيمة	موازنة الترويج%	النسبة من رقم الأعمال%
إعلام طبي	**112**	**76.47**	**1.87**
- زيارات طبية - ملتقيات. - عينات مجانية.	76 06 30	51.89 4.10 20.48	1.27 0.10 0.50
الإعلان	**24.23**	**16.56**	**0.4**
- المجلات الطبية. - الاتصالات الطبية.	15.87 8.36	10.84 5.72	0.26 0.14
وسائل أخرى	10.2	6.97	0.17
- تكوين. - دراسة الأسوق	6.2 4.0	4.23 2.74	0.10 0.07
المجموع	**146.430**	**%100**	**%2.44**

Source : Document Interne : Département Etude de Marche, Direction Marketing et l'Information Médicale, Groupe Saidal.

بفضل الجهود التي بذلها المندوبون الطبيون والمشرفون الطبيون العاملون بالمجمع استطاع هذا الأخير أن يحقق بعضا من أهدافه، وهذا بتحسين سمعته، وترويج أدويته إلى أن وصل في يومنا هذا إلى احتلال موقع مهم في السوق الجزائرية، واستطاع تحقيق بعض النتائج الإيجابية التي نذكر منها :

-احتلال المجمع الصدارة من حيث الإنتاج الوطني للمواد الصيدلانية؛

-اكتساب حصة من العملاء؛

-تحقيق أكبر قدر من المبيعات؛

-تحسين المنتجات وجعلها أكثر تنافسية.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب، خصص المطلب الأول لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة البالغ عدده 50 فردا، المتمثلة في الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية بالمجمع، والموقع الوظيفي. ويعتني المطلب الثاني بوصف متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة ومتغيراتها الفرعية (عمليات إدارة المعرفة) والإستراتيجيات التسويقية ومتغيراتها الفرعية (إستراتيجية القيادة في التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز) وذلك من خلال الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) أما المطلب الثالث فقد خصص لاختبار فرضيات الدراسة.

منهجية الدراسة الميدانية :

منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة :

يتعلق الجزء الميداني بتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحديد الوسائل الملائمة لتحسين دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال.

حدود الدراسة :

بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتصرت هذه الدراسة على إطارات المجمع الصناعي صيدال في كل من مركز البحث والتطوير ومديرية التسويق والإعلام الطبي والوحدات التجارية للمجمع ورؤساء الأقسام بالمديرية العامة للمجمع، كما اقتصرت النتائج التي تم التوصل إليها على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة، ولذلك من الصعب تعميم النتائج خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق عينة الدراسة، وهذا لا يقلل من أهمية الدراسة باعتبار أن نتائجها ستبين مدى تبني إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجيات التسويقية.

مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في مدراء وإطارات وحدات المجمع، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة من المجتمع الأصلي كله. والمجتمع الكلي هو جميع الأفراد العاملين في مجمع صيدال عبر القطر الوطني. أما المجتمع الذي يمكن التعرف عليه فهم الأفراد العاملين بالمديرية العامة لمجمع صيدال الجزائر العاصمة أثناء فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 147 إطارا يتضمنون مديري الأقسام ومكاتبها، كونهم مؤهلين أكاديمياً ومهنياً ويمثلون مستوى الإدارة العليا التي تقود عمل هذا المجمع.

وقد أختيرت عينة البحث بطريقة عشوائية أين تم اعتماد العينة القصدية في تحديد عينة الدراسة بتركيز التعامل مع الموظفين الدائمين والمعنيين بموضوع البحث، حيث تم إعطاء أرقام لكل العمال في المديرية وتم سحب

بطريقة عشوائية 84 رقما • ممثلا في مجملها أفراد العينة المدروسة وبعد توزيع الاستبانة بطريقة التوزيع المباشر على أفراد العينة تم اعتماد 50 إستبانة كعينة للدراسة من مجمل العدد الموزع وهذا لعدة أسباب.

- بعض الاستمارات لم يتم إسترجاعها.
- مجموعة أخرى إتضح عدم جدية المبحوث في الإجابة عن الأسئلة ويتضح هذا من التناقض في الإجابة وأيضا ترك أكثر من نصف الأسئلة بدون إجابة.

أداة الدراسة :

تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها حيث اشتملت الاستبانة على قسمين :

أ- **القسم الأول** : وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في : الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في المجمع والموقع الوظيفي.

ب- **القسم الثاني** : وتضمن 51 عبارة تقيس مستوى إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية في المجمع الصناعي صيدال، وتكونت هذه العبارات من محورين :

المحور الأول : وتكون من العبارات (1-21) والتي تقيس مستوى إدارة المعرفة.

المحور الثاني : وتكون من العبارات (22-51) وتقيس الإستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداما من طرف المجمع.

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة في القسم الثاني طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تم إعطاء خمس نقاط للإجابة موافق بشدة، وإعطاء أربع نقاط للإجابة موافق، والإجابة محايد ثلاث نقاط، والإجابة غير موافق نقطتين، في حين تم إعطاء نقطة واحدة للإجابة غير موافق بشدة.

وقد تم تطبيق أداة الدراسة من خلال توزيع 84 استبانة على فروع ووحدات المجمع.

وقد تم استعادة 50 استبانة مكتملة البيانات، من عينة الدراسة، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة فقد تم اعتبار هذه النسبة كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات وصدق أداة الدراسة : - اختبار صدق أداة الدراسة :

فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة بغرض تقييمها وإثرائها وقد تضمن الإخراج الأولي للاستمارة حوال 75 سؤال وبعد تنقيحها وتقييمها من طرف الأساتذة تم إخراجها في مرحلة ثانية بشكلها النهائي في حدود 51 سؤال وهو ما تم تجريبه على مجموعة من الموظفين في المرحلة الثالثة قصد تعديل بعض الأسئلة التي لم تلقى الوضوح والفهم الكامل وسط الموظفين.

- أما لتقييم ثبات ووثوقية الاستبيان فقد تم استعمال اختبار **ألفا كرونباخ** وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

•- يمثل هذا الحجم، الحجم المقبول والممثل للمجتمع في حدود درجة معنوية 5 % وهو ما يوضحه الجدول في الملحق رقم 8

الجدول رقم (20) : اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9680	51

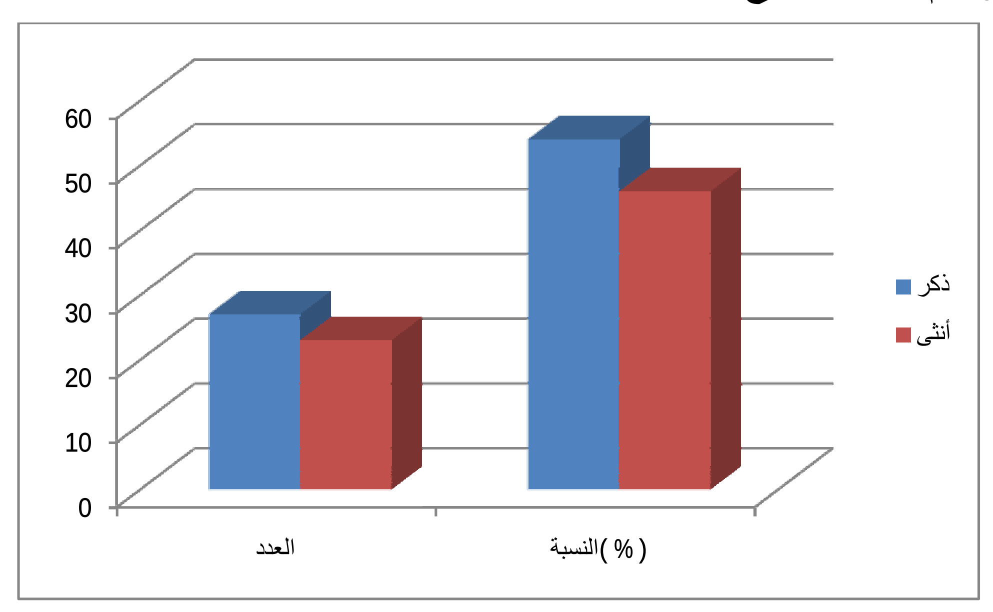
يلاحظ من الجدول أعلاه أن وثوقية هذه الأداة بلغت 96.8 % وهي أكبر من النسبة المقبولة عادة والمتمثلة في 60 % ولهذا يرى الباحث أن هذه الأداة مقبولة وصالحة * لأغراض البحث العلمي في هذا الموضوع.

المطلب الأول : خصائص أفراد عينة الدراسة

يظهر الجدول رقم (21) خصائص السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حيث تضمنت خمسة متغيرات فرعية هي كالآتي :

1- **الجنس** : يلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن عدد الذكور بلغ 27 أي بنسبة 54% وعدد الإناث 23 بنسبة 46% من إجمالي عينة الدراسة، أي يغلب على أفراد عينة الدراسة الطابع الذكوري. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (33) : المدرج التكراري للجنس لعينة الدراسة



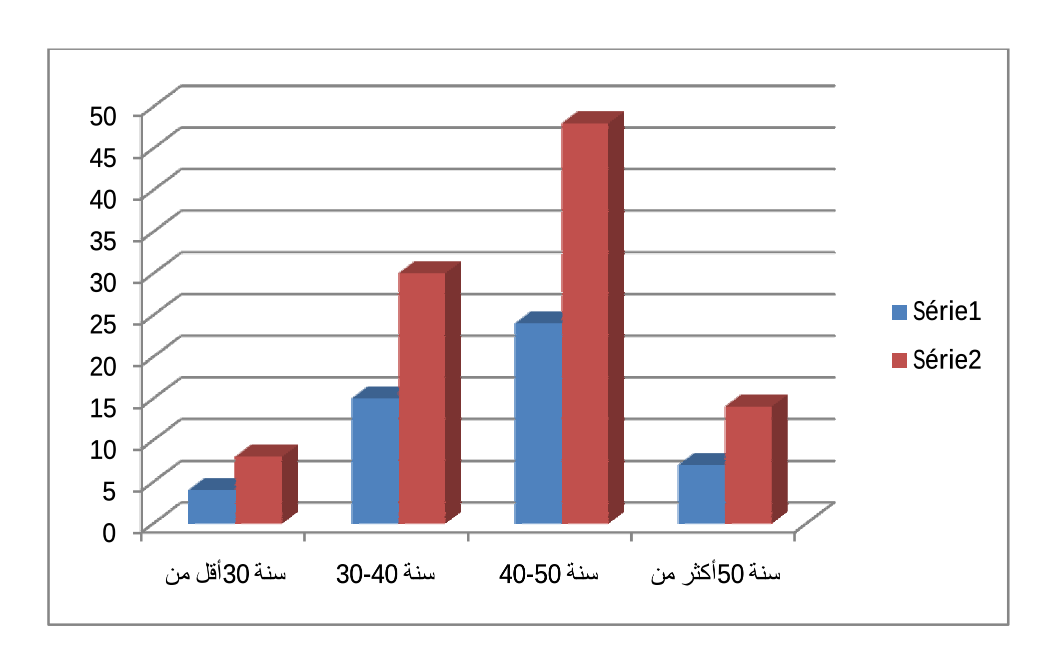
المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

2- **العمر** : توزعت أعمار أفراد عينة الدراسة في الفئة الأولى والثانية والثالثة والرابعة إذ تركز معظمها في الفئة الثالثة وهي من 40- 50 سنة أي ما نسبته 48% والثانية هي الفئة 30- 40 سنة بنسبة

* - لمزيد من المعلومات حول دقة هذا الاختبار في موضوع الاستبيان أنظر في الملحق رقم 10

30% والفئة الرابعة أكثر من 50 سنة فحققت ما نسبته 14 %، بينما حققت الفئة الأولى أقل من 30 سنة ما نسبته 8 % وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

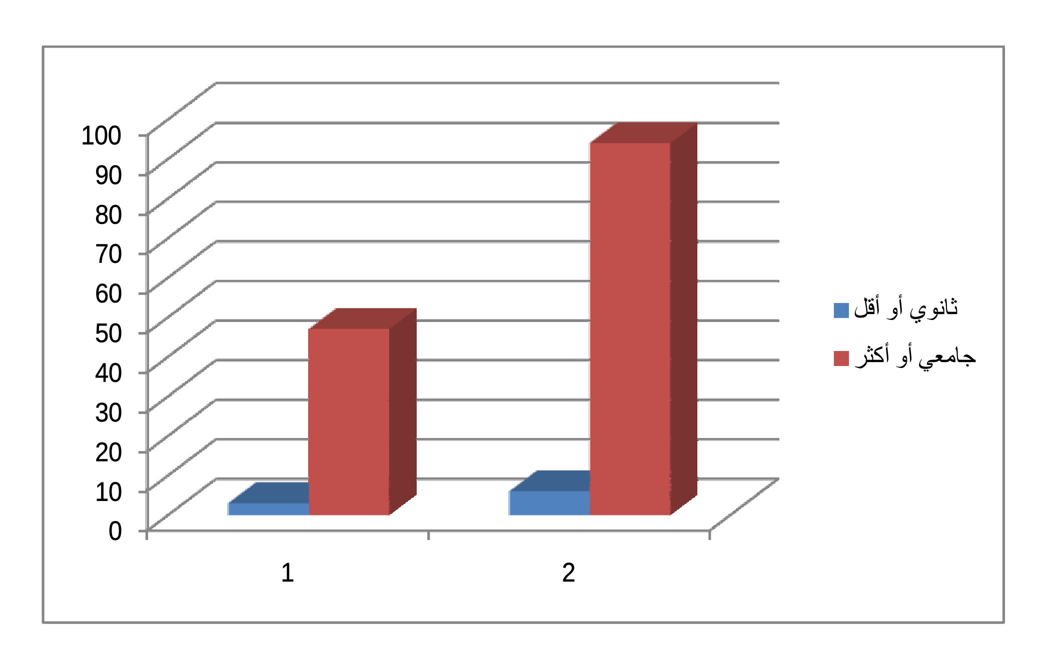
الشكل رقم (34) : المدرج التكراري للعمر لعينة الدراسة



المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

3- **مستوى التحصيل العلمي** : نلاحظ من الجدول رقم **(21)** أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية أو أكثر وقد بلغت نسبتهم 94 % من العينة، و6 % هم من حملة شهادة ثانوية أو أقل حسب الشكل الموضح أدناه، وهذا يشير بوضوح إلى أن عينة البحث ذات مؤهلات دراسية جيدة، وهذا المؤشر يدل على أن المجمع الصناعي صيدال يستقطب إطارات بشرية ذات مستويات علمية عالية، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على توافر المعرفة لدى هؤلاء الأفراد.

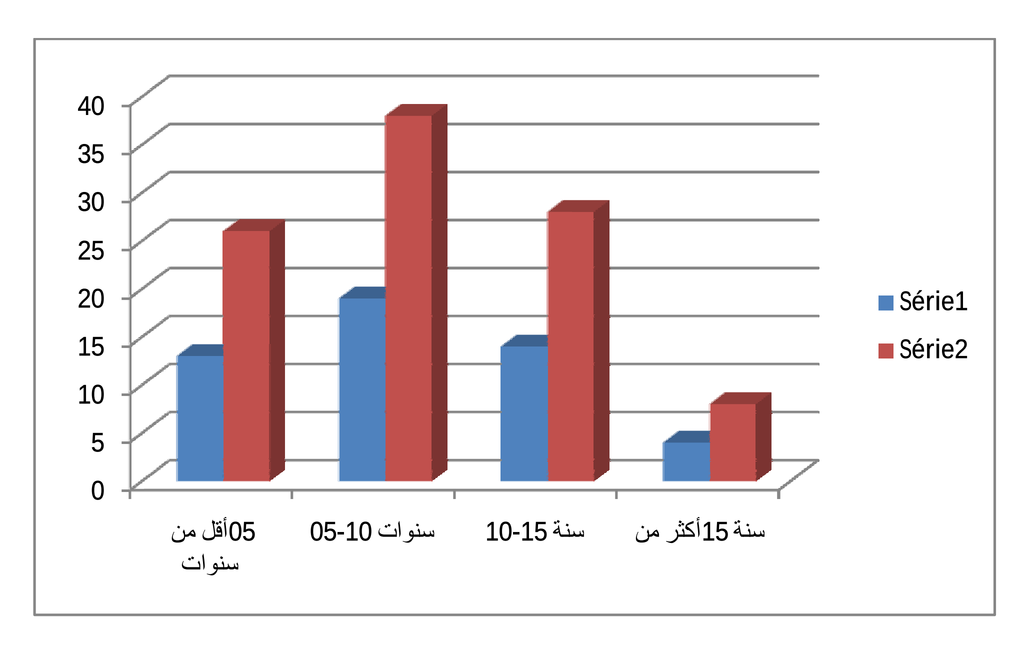
الشكل رقم (35) : المدرج التكراري لمستوى التحصيل العلمي لعينة الدراسة



المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

4- **سنوات الخبرة في المجمع :** نلاحظ من الجدول رقم **(21)** أن سنوات الخبرة في المجمع توزعت على الفئات الأربعة ولكن بنسب مختلفة وكانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من (05-10) سنوات بنسبة 38 % من عينة الدراسة تليها في المرتبة الثانية في الفئة الثالثة (10-15) بنسبة 28% أما الفئة الأولى أقل من 5 سنوات فقد حققت نسبة 26 % والفئة أكثر من 15 سنة حققت ما نسبته 8% كما هو موضح في الشكل أدناه وهذه المؤشرات تدل على تراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي.

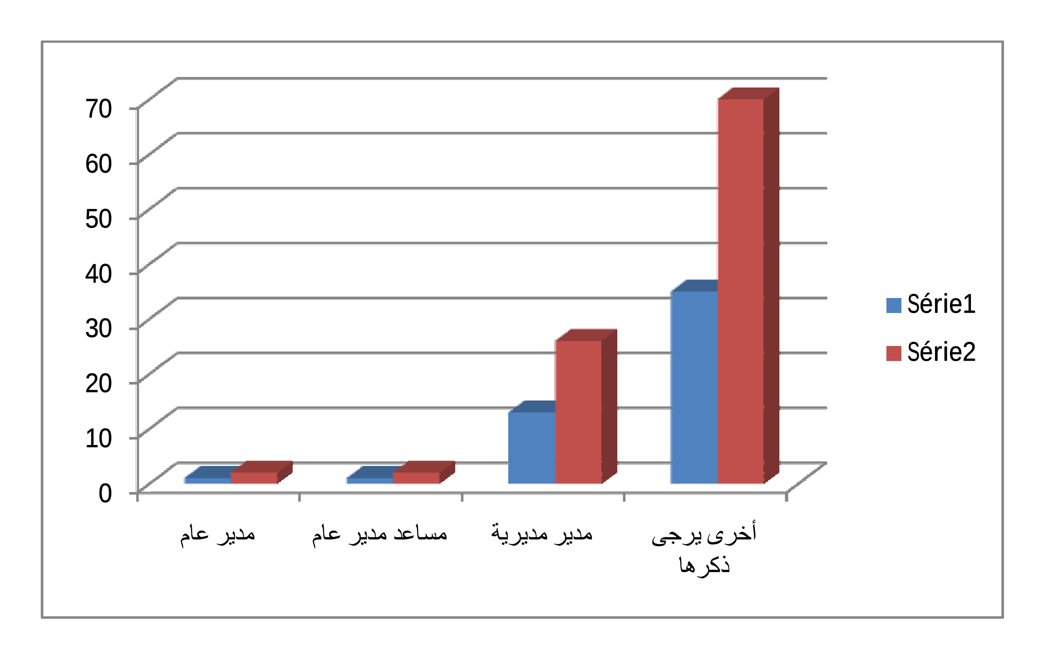
الشكل رقم (36) : المدرج التكراري لسنوات الخبرة في المجمع لعينة الدراسة



المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

5- **الموقع الوظيفي :** نلاحظ من الجدول رقم **(21)** أن الفئة الأخيرة في الموقع الوظيفي (أخرى يرجى ذكرها) مثل (مساعد مدير إدارة، مندوب طبي، مساعد مدير مبيعات **...**) هي النسبة الأكبر من المجموع الكلي من أفراد عينة الدراسة حيث حققت نسبة 70%، تليها وظيفة مدير مديرية حيث سجلت نسبة 26 %، أما منصب مدير عام، ومساعد مدير عام فقد حققت نسبة 2% وهذا بطبيعة الحال راجع إلى عدم اهتمام العاملين في المناصب العالية بتعبئة الاستبانة**.** والشكل أدناه يوضح ذلك**.**

الشكل رقم (37) : المدرج التكراري للموقع الوظيفي لعينة الدراسة



المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (21) : يوضح خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	27	%54
	أنثى	23	%46
	المجموع	50	%100
العمر	أقل من 30 سنة	04	%8
	30-40 سنة	15	%30
	40-50 سنة	24	%48
	أكثر من 50 سنة	07	%14
	المجموع	50	%100
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	03	%6
	جامعي أو أكثر	47	%94
	المجموع	50	%100
سنوات الخبرة في المجمع	أقل من 05 سنوات	13	%26
	05-10 سنوات	19	%38
	10-15 سنة	14	%28
	أكثر من 15 سنة	04	%8
	المجموع	50	%100
الموقع الوظيفي	مدير عام	01	%2
	مساعد مدير عام	01	%2
	مدير مديرية	13	%26
	أخرى يرجى ذكرها	35	%70
	المجموع	50	%100

المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج

يتم التطرق لعرض وتحليل نتائج هذا البحث حسب المحاور الجزئية للاستبيان وذلك كما يلي :

1- عمليات إدارة المعرفة :

تضمن هذا المحور 21 عبارة تهدف إلى إبراز واقع عمليات إدارة المعرفة. ولغرض تحليل هذا الجانب فقــد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عينة الدراسة ويمكن تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها في الجدول التالي :

الجدول رقم (22) : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص عمليات إدارة المعرفة

الفقـــــــــــــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- الاستكشاف عبر الانترنيت	3.74	0.803
2 - مستوى الخبرات والمهارات (الكفاءات الداخلية)	3.98	0.742
3- رصد المعرفة المتخصصة من خلال قطاع صنع الأدوية	4.00	0.782
4- السعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية	4.16	0.817
5- تحليل المعرفة المتاحة في المجمع	3.98	0.958
6- إبداع العاملين في المجمع	3.90	0.974
7- استئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها	3.98	0.892
8- إنشاء وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة	3.86	1.125
9- اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة	3.96	0.968
10- الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيزهم وتشجيعهم	3.50	1.216
11-الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها	4.14	0.926
12- الأرشيف والمستندات الورقية	3.92	0.634
13- استخدام الانترنيت	3,74	1.192
14- النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة	4.04	0.947
15- عقد المؤتمرات والندوات الداخلية	3.92	1.085
16- برامج التدريب	3.82	1.173
17- إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد	3.48	1.266
18- فرق متعددة الخبرات الداخلية	3.76	0.981
19- مقترحات الخبير الداخلي	3.78	1.036
20- التدريب ضمن فرق من خلال خبراء متمرسين	3.86	1.107
21- نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة	3.74	1.157

المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أن أراء أفراد عينة الدراسة تميل للموافقة على الفقرات الموجودة في الاستبانة وذلـــك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (المتوسط الحسابي النظري) (3) وهذا مؤشر يدل على أن الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال يعتمدون على تطبيق وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة في نقل وتحويل المعارف بينـــهم والاستفادة منها أقصى ما يمكن.

2- الاستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداما في المجمع

تضمن هذا المحور 30 عبارة تهدف إلى إبراز أهم الأساليب الحديثة المعتمدة في بناء الاســـتراتيجيات التســـويقية. ولغرض تحليل هذا الجانب فقد تم أيضا استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عينة الدراسة ويمكن تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها في الجدول التالي :

الجدول رقم(23) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة في المجمع الصناعي صيدال

الفقـــــــــــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22-كسب ثقة وولاء الزبون أكثر من المنافسين	3.88	1.136
23- السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن .	4.10	1.074
24- إدارة العلاقة مع الزبون	3.98	1.186
25- تكامل العناصر الأربعة (المنتج ، التوزيع ، الترويج ، التسعير)	4.18	0.919
26- سياسة تطوير المنتجات من خلال الاهتمام بالجودة	4.14	0.881
27- التركيز على وظيفة البحث والتطوير	3.92	1.007
28- إعطاء أفضلية السعر مقارنة بالمنافسين	3.82	1.024
29- تعزيز شبكة التوزيع بإنشاء وحدات تجارية على مستوى الوطن	4.08	0.900
30- التركيز على سياسة الترويج (الإشهار، تنشيط المبيعات)	4.12	1.003
31- الشراء بكميات كبيرة لتقليل التكاليف	3.42	1.144
32-اختيار المواد الخام المحلية مما يقلل من التكاليف	3.38	1.193
33- إتباع سياسة خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها	3.30	1.233
34- يحرص المجمع على ضبط تكاليف الترويج	3.62	0.901
35- الحرص على تخفيض تكاليف التوزيع	3.54	0.973
36-الإنفاق على الأبحاث والدراسات لتحقيق التميز	3.72	0.948

37-إدراك الزبون لجودة منتجاتنا	4.06	0.978
38-تحقيق التميز من خلال توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون	3.88	0.982
39- التميز بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب بها الزبون	4.08	0.966
40-التميز بتوفير المنتجات لمختلف فئات الزبائن	3.90	0.886
41-القيام بحملات ترويجية مكثفة لتحقيق التميز	3.88	0.982
42- توفير الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل	3.82	0.941
43- موارد المجمع للسماح له بخدمة قطاع سوقي محدد	3.50	1.055
44-جوهر المنافسة الذي هو البحث عن قطاع سوقي محدد ليحقق فيه المجمع ميزة تنافسية	3.80	0.728
45-تحقيق المجمع السيطرة على التكاليف في حالة العمل في قطاع سوقي محدد	3.58	0.883
46-تحقيق المجمع التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد	3.54	0.973
47-توفر بيانات عن الأسواق والمنافسة والعملاء	3.90	0.839
48- القيام بالتفاوض مع الزبائن	4.08	0.853
49- الحصول على معرفة الزبون	4.02	0.845
50- المحافظة على المواقف الايجابية للزبائن اتجاه علامة المجمع	4.04	0.947
51- إدارة شكاوى الزبائن بشكل فعال	4.06	0.978

المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أن أراء أفراد عينة الدراسة تميل للموافقة على الفقرات الموجودة في الاستبانة وذلــك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (المتوسط الحسابي النظري) (3) وهذا مؤشر يدل على أن الأفراد العاملين بالمجمع الصناعي صيدال يعتمدون على جميع الأساليب الحديثة في بناء الاستراتيجيات التسويقية التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق وتحقيق أكبر حصة سوقية عن باقي المنافسين وهذا بالاعتماد على المدخل المعرفي الذي يركز على خلق أفكار جديدة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يساهم في تفعيـــل هـــذه الاستراتيجيات.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل وعرض نتائج الدراسة يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، حيث سيتم التحقـــق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد العينة أقل أو أكبر بدرجة معنوية من وســـط أداة القيـــاس (اعتمد الباحث في هذه الدراسة الوسط الحسابي (3)).

أولا : التحليل باستعمال اختبار T للعينة الواحدة : تم استخدام الاختبار الإحصـــائي One Sample T test وستكون قاعدة القرار وفقا لهذا الاختبار هي : قبول فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة أكبر أو يساوي (0.05) في حين لا تقبل فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) .

الفرضية الأولى :

- **فرضية العدم :** لا يوجد فرق عند درجة معنوية 5 % بين متوسط درجة تطبيق وتنفيـــذ عمليـــات إدارة المعرفة في نقلها وتحويلها عند أفراد العينة وبين المتوسط الطبيعي لدرجة تطبيق وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة (3 درجات).
- **الفرضية البديلة :** يوجد فرق عند درجة معنوية 5 % بين متوسط درجة تطبيق وتنفيـــذ عمليـــات إدارة المعرفة في نقلها وتحويلها عند أفراد العينة وبين المتوسط الطبيعي لدرجة تطبيق وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة (3 درجات).

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Std. Error Mean
عمليات إدارة المعرفة	50	3.8695	.63216	.08940

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	قيمةT	درجة الحرية	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	9.726	49	.000	.86952	.6899	1.0492

المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

A1 : يمثل عمليات إدارة المعرفة؛ أي العبارات من 1-21

من الجدول أعلاه يلاحظ أن متوسط درجة إجابات أفراد العينة يساوي 3.86 بإنحراف معياري قدره 0.63، وقد بلغت قيمة t = 9.72 بدرجة حرية 49 درجة وعند درجة معنوية أقل من 0.05 ومنه لا نقبل فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد فرق عند درجة معنوية 5 % بين متوسط درجة تطبيق وتنفيذ عمليـــات إدارة

المعرفة في نقلها وتحويلها عند أفراد العينة وبين المتوسط الطبيعي لدرجة تطبيق وتنفيذ عمليـــات إدارة المعرفـــة (3 درجات).

وهذه النتيجة تدعمها إشارة **t** الموجبة وهو ما يعني أن متوسط درجة إجابات الأفراد أكبر من المتوسط الطبيعي وهو يتموقع في خانة موافق.

الفرضية الثانية :

- **فرضية العدم :** لا يوجد فرق عند درجة معنوية 5 % بين متوسط درجة تبني الأساليب الحديثة في بنـــاء الاستراتيجيات التسويقية عند أفراد العينة وبين المتوسط الطبيعي لدرجة تبني الأساليب الحديثـــة في بنـــاء الاستراتيجيات التسويقية (3 درجات).
- **الفرضية البديلة :** يوجد فرق عند درجة معنوية 5 % بين متوسط درجة تبني الأساليب الحديثة في بنـــاء الاستراتيجيات التسويقية عند أفراد العينة وبين المتوسط الطبيعي لدرجة تبني الأساليب الحديثـــة في بنـــاء الاستراتيجيات التسويقية (3 درجات).

الجدول رقم (25) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Std. Error Mean
الاستراتيجيات التسويقية	50	3.8447	.64017	.09053

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	قيمة T	درجة الحرية	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A2	9.330	49	.000	.84467	.6627	1.0266

المصدر : إعداد الباحث اعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss

حيث **A2** : يمثل الأساليب الحديثة المعتمدة في بناء الاستراتيجيات التسويقية؛ أي العبارات من 22- 51

من الجدول أعلاه يلاحظ أن متوسط درجة إجابات أفراد العينة يساوي 3.84 بإنحراف معياري قدره 0.64، وقد بلغت قيمة **t= 9.33** بدرجة حرية 49 درجة وعند درجة معنوية أقل من 0.05 ومنه لا نقبل فرضية العـــدم وتقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد فرق عند درجة معنوية 5 % بين متوسط درجة تبني الأساليب الحديثة في بنـــاء الاستراتيجيات التسويقية عند أفراد العينة وبين المتوسط الطبيعي لدرجة تبني الأساليب الحديثة في بناء الاستراتيجيات التسويقية (3 درجات).

وهذه النتيجة تدعمها إشارة **t** الموجبة وهو ما يعني أن متوسط درجة إجابات الأفراد أكبر من المتوسط الطبيعي وهو يتموقع في خانة موافق.

الفرضية الثالثة :

- **فرضية العدم :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل والعوامل الرئيسية للمتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) عند درجة معنوية 5 %.
- **الفرضية البديلة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل والعوامل الرئيسية للمتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) عند درجة معنوية 5 %.

ثانيا : التحليل باستعمال معامل الارتباط لبرسون : تم اختيار اختبار معامل الارتباط لبرسون لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم : **(26)**

يتضح من الجدول رقم : **(26)** أن قيمة معامل الارتباط بين العامل الأول (عمليات إدارة المعرفة) والعامل الأول للاستراتيجيات التسويقية المتمثل في التوجه نحو الزبون بلغت 70.7 %، وهو ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 % وبلغت نسبة 72.5 % بين عناصر المزيج التسويقي وعمليات إدارة المعرفة، ونسبة 66.9 % بين إستراتيجية القيادة في التكلفة وعمليات إدارة المعرفة وحققت نسب متتالية بين العوامل الباقية وعمليات إدارة المعرفة 73.4 % و69.3 % و75 % على التوالي إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون، وهي كذلك حققت ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 %.

الجدول رقم (26) : مصفوفة الارتباط

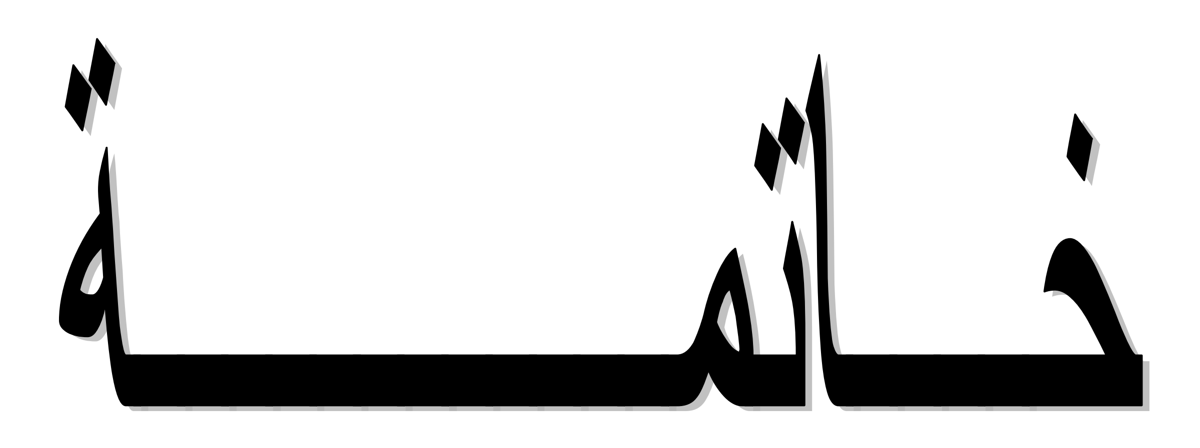
		العامل 1 : عمليات إدارة المعرفة	العامل 2 : التوجه نحو الزبون	العامل 3 : المزيج التسويقي	العامل 4 : استراتيجية القيادة في التكلفة	العامل 5 : استراتيجية التمييز	العامل 6 : استراتيجية التركيز	العامل 7 : تسويق العلاقات وادارة العلاقة مع الزبون
العامل 1:عمليات إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1.000	.707**	.725**	.669**	.734**	.693**	.750**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50.000	50	50	50	50	50	50
العامل 2: التوجه نحو الزبون	Pearson Correlation	.707**	1.000	.722**	.471**	.785**	.508**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000
	N	50	50.000	50	50	50	50	50
العامل 3: المزيج التسويقي	Pearson Correlation	.725**	.722**	1.000	.409**	.768**	.527**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.000	.000
	N	50	50	50.000	50	50	50	50
العامل 4: استراتيجية القيادة في التكلفة	Pearson Correlation	.669**	.471**	.409**	1.000	.518**	.690**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.003		.000	.000	.001
	N	50	50	50	50.000	50	50	50
العامل 5: استراتيجية التمييز	Pearson Correlation	.734**	.785**	.768**	.518**	1.000	.707**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50.000	50	50
العامل 6: استراتيجية التركيز	Pearson Correlation	.693**	.508**	.527**	.690**	.707**	1.000	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50.000	50
العامل 7: تسويق العلاقات وادارة العلاقة مع الزبون	Pearson Correlation	.750**	.774**	.802**	.442**	.743**	.530**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50.000

مما سبق يتضح عدم قبول فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل والعوامل الرئيسية للمتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) عند درجة معنوية 5 %. وتفسير ذلك هو أننا وجدنا جميع علاقات الارتباط قوية بين المتغيرات.

خلاصة الفصل الثالث :

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة أثر إدارة المعرفة على الاستراتيجيات التســويقية بالمجمع الصناعي صيدال، وقد اقتصرت الدراسة على أخذ 50 استمارة، وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الاحصائية تم الوصول إلى النتائج التالية :

- تبرز نتائج البحث أن المجمع الصناعي صيدال يعتمد على الاستكشاف عبر الانترنيت والكفاءات الداخليــة في اكتساب المعرفة.
- يسعى المجمع الصناعي صيدال في اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صــنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات الشراكة مع مخابر عالمية رائدة وذات تكنولوجيات عالية في هذا المجال.
- اعتماد موظفي المجمع في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحــل المشــاكل وإيجاد أفكار جديدة، فضلا عن اعتمادها على ذلك من خلال استئجار خبراء وكذلك توليدها من خلال إنشاء وحدات لمتابعة المعرفة وكذلك التعلم التنظيمي.
- يركز المجمع الصناعي صيدال في خزن المعرفة على الأجهزة الحاسوبية بشكل أكثر ويركز كــذلك علــى الأساليب التقليدية والأفراد العاملين.
- يركز المجمع في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة بشــكل كبير مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين بالإضافة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوزيع المعرفة.
- يعتمد المجمع في تطبيقه للمعرفة على خبراء محليين والاستعانة بخبراء من الخارج بشكل أكثر وكذلك الفرق المتعددة الخبرات.
- تتميز سرعة الاستجابة لطلبات الزبون بالمجمع بمستوى متوسط وذلك لعدم توفرها على الأنظمة القــادرة على الاستجابة السريعة للعملاء.
- يركز المجمع بشكل كبير على سياسة الترويج لتعريف المستهلك بمختلف المنتجات.
- التركيز على وظيفة البحث والتطوير وضرورة الإتيان بالجديد حيث كل سنة تقوم بطرح منتجات جديدة في السوق.
- إن مستوى أداء إدارة المعرفة بالمجمع هو مستوى عال.
- إن مستوى الاستراتيجيات التسويقية لدى المجمع هو مستوى عال يسمح له بتحقيق أكبر حصة سوقية.
- أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة ارتباط قويــة ومعنويــة بــين عمليــات إدارة المعرفــة والاستراتيجيات التسويقية.


خاتمة

خـــــــاتمـــــة :

انطلاقا مما سبق، يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها.

كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وخزن، وتوزيع وتطبيق المعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو.

ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة محاولة لفهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة.

ويمثل تسرب الموارد البشرية أحد أهم المخاطر التي ينبغي على المنظمات الحد منها، نظرا لتأثيرها على رأس مالها المعرفي، فانتقال العامل البشري من منظمة إلى أخرى من شأنه التأثير بشكل كبير على المزايا المرتكزة على المعارف، وبالتالي على المنظمات أن تحافظ على رصيد ذاكرتها المعرفية عن طريق رأسملة فعالة في إطار تسيير المعارف.

فإدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء التنظيمي وتثمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكات الفاعلين لصالح المنظمة، وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الإداري الذي يهدف إلى إحداث يقظة داخلية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التكيف الدائم مع المتغيرات التقنية، وجعل هذه الأخيرة مقبولة من قبل كل أفراد المنظمة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع وأسهل، وتعتبر إدارة المعرفة محصلة الأهداف الإستراتيجية لكل المنظمات دون استثناء.

و تعمل المنظمات الحالية على تطبيق التوجه الاستراتيجي لجل وظائفها وخاصة وظيفة التسويق، هذه الأخيرة التي أخذت تطورات هامة في المفهوم والتعريف ابتداء من المفهوم البيعي إلى مفهوم تسويق العلاقات مرورا بمفهوم التسويق الاستراتيجي بربط الوظيفة التسويقية بالبيئة الخارجية وخاصة التنافسية منها ليعطي مفهوم الإستراتيجية التسويقية التي تعبر عن تلك الخطة الطويلة الأجل التي تبدأ بتحليل الفرص التسويقية وتحديد الأهداف ومنه إعداد خطة لبلوغ تلك الأهداف وفقا للموارد المتاحة للمنظمة ويساعدها في ذلك وجود نظام معلومات تسويقي فعال لإمدادها بالمعلومات اللازمة عن تلك البيئة التي تعمل بها.

إن الإستراتيجية التسويقية تتمحور حول العمليات الثلاث وهذا بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية تستطيع خدمتها بكفاءة عالية بما يسمح لها بإشباع رغبة وحاجات المستهلكين بعملية استهداف هذا الجزء بمزيج تسويقي ملائم والقيام بعملية التموضع المكاني والإدراكي بأفضل من المنافسين.

مهما كانت المنظمة فإنه يتوجب عليها بناء وتفعيل استراتيجياتها التسويقية باعتماد التوجهات الحديثة وهذا من خلال التوجه نحو الزبائن والسعي لإرضائهم، والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل الناتجة عن نيل رضا الزبائن

وولائهم وإقامة العلاقات الطويلة معهم بالاعتماد على تسويق العلاقات. وبطبيعة الحال لن تستطيع المنظمة تحقيق ذلك بدون تفعيل عناصر المزيج التسويقي التي أصبحت تأخذ مكانة أساسية في الإستراتيجية التسويقية العامة،
بالإضافة إلى الحرص على تطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية التي تساعد في الوصول إلى الميزة التنافسية الناتجة عن بناء الصورة الذهنية لدى الزبائن والذي سوف ينعكس على مستوى الأداء العام.

وعلى وفق ما تقدم فإن لإدارة المعرفة دور هام في هذا الجانب حيث تعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد أحدهما على الآخر ويكونان ركائز مهمة للمنظمة في دعم تفوقها التنافسي، الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين وتقييم هذه المعرفة وتكييفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم العمل على نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والتشارك بها وسيلعب ذلك دورا فعالا في اكتشاف القدرات التسويقية لدى العاملين، وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمنظمة، والتي تدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات للحصول على معرفة الزبائن، آملا منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

ونشير أيضا إلى أن المجمع الصناعي صيدال يرتكز في تحليله الإستراتيجي على تحليل أوضاع المنافسين ومنه صياغة استراتيجيات دفاعية عن الموقع، وهذا ما وجدناه بمجمع صيدال، إذ أنه يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي كانت موضحة في المخطط الاستراتيجي للمجمع 2002-2011 الذي يعتبر الموجه لقراراته، ويستخدم المجمع أداة الBCG كأداة تحليل إستراتيجية توحي بمجموعة توجهات يمكن استخدامها لتطوير أو تعديل منتجاتها، أو الدخول في تحالفات مع بعض المنافسين خاصة المخابر العالمية، دون أن ننسى المخابر المحلية ذات الطموحات التوسعية، ويرتكز تحليل المجمع لهؤلاء المنافسون على معرفة حصصهم السوقية، ومحاولة صياغة استراتيجيات دفاعية، لعلّ أهمها تلك التي تتعلق بالسعر الأخفض مقارنة بالمنافسين، أو الدخول مع هذه المخابر في اتفاقيات شراكة والتي تعبر عن خيار استراتيجي وتنافسي للمجمع بغية الدفاع عن الوضعية، وكسب مهارات ومعارف جديدة في مجال صناعة الأدوية أو من خلال تطوير المنتجات الجنيسة، والاهتمام بإستراتيجية الترويج، وخاصة المندوبين الطبيين، ودورهم البارز في التعريف بمنتجات صيدال.

أولا : النتائج :

من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث :

1. إن تبني المدخل المعرفي في المجمع الصناعي صيدال يساهم في تفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.
2. يسعى المجمع الصناعي صيدال في اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات الشراكة مع مخابر عالمية رائدة وذات تكنولوجيات عالية في هذا المجال.
3. تركز إدارة المجمع في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات بشكل أكثر مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة.
4. تشخيص واكتساب المعرفة يسمح بالاستفادة من تقديم منتجات إلى شريحة واسعة من الزبائن.
5. إن تبني إدارة المعرفة له تأثير على اتجاهات وأهداف مجمع صيدال مما يتطلب منها تكييف اتجاهاته وأهدافه وفقاً للمتطلبات التي يفرزها اقتصاد المعرفة حتى تستطيع التواكب مع هذه المتغيرات.
6. إن تبني إدارة المعرفة يؤثر على الإستراتيجيات التسويقية للمجمع وهذا يعني أن مجمع صيدال يجب أن تعيد صياغة إستراتيجياته التسويقية وفقاً للمتطلبات التي يستلزمها اقتصاد المعرفة.
7. إن اقتصاد المعرفة ومن خلال تبني مجمع صيدال لأسلوب تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون يؤثر إيجابياً على:
   أ- زيادة مبيعاته.
   ب- زيادة حصته السوقية.
   ج- تقليل التكاليف وخاصة المرتبطة بالعملية التسويقية.
8. أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية.

ثانيا : التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة نقترح الآتي :

1. السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القادرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
2. ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات وذلك من خلال إنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد.
3. دعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك لحل المشاكل واتخاذ القرارات بطربقة إبداعية.
4. ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة.
5. إعادة هندسة العمليات وخلق هياكل تقوم بالرقابة واليقظة التنافسية مهمتها جمع، تحليل وتخزين المعلومات حول كل منافسي المنظمة المباشرين وغير المباشرين، وهذا بإرساء نظام المعلومات التسويقي مكلف بإمداد المجمع بكل المعلومات حول السوق، العملاء، المنافسين أو أية عوامل أخرى.
6. تبني فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون والمحافظة على مواقفه الايجابية وكسب ولائه.
7. ضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات التسويقية بالمجمع وتعزيزها هيكليا، ماديا وبشريا، وهذا بتوسيع نشاطها إلى نظم الاستخبار والترصد لكل ما هو جديد في القطاع الصيدلاني. والاعتناء بالموارد البشرية العاملة في مجال التسويق بتأهيلها لمثل هذه الدراسات الخاصة بالمنافسة ومحاولة توظيف إطارات متخصصة في مجال البحوث التسويقية والإستراتيجية.
8. تفعيل وتثمين دور مركز البحث والتطوير (C.R.D) ليضطلع بمهام اكتشاف وابتكار الأدوية الجديدة، عوض دوره الكلاسيكي الذي يقوم به حاليا.
9. تحديث الوحدات الإنتاجية التابعة لمجمع صيدال بما يتماشى مع الاشتراطات العالمية الحديثة للممارسة الصناعية الجديدة في مجال الإنتاج والتخزين والرقابة لضمان جودة المنتج.
10. يجب على مجمع صيدال تشجيع واستقطاب الشركاء الأجانب من خلال عمليات الشراكة مع أكبر المخابر العالمية، حتى يتمكن من الحصول على تكنولوجية حديثة ومهارات وتقنيات إنتاجية جديدة لتفادي دفع حقوق البراءة وتنويع تشكيلة منتجاته.
11. يستوجب كذلك على مجمع صيدال الاهتمام أكثر بالتسويق سواء كان محليا أو دوليا، وذلك بالاستعانة بذوي الكفاءات العلمية والمهنية العالية في مجال التسويق الصيدلاني، والتعريف أكثر بالمجمع وبمنتجاته لدى الأطباء والصيادلة وعامة الناس حتى يكون هناك إقبال أكبر على منتجاته وعدم اللجوء للمنتج الأجنبي.
12. ضرورة ربط الأبحاث العلمية المقامة بالمعاهد والجامعات بالمجمع لمثل هذه المواضيع وأخرى قصد الاستفادة منها إيجابيا في القرارات أو إعداد إستراتيجية ما.

ثالثا : آفاق البحث :

إن تطرقنا لموضوع مذكرتنا وبالشكل السابق جعلنا نكشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة. هذه الجوانب لم يمكن التطرق إليها في هذا البحث، وهذا راجع إلى مجموعة من العوامـــل، كونهـــا ستزيد من حجم البحث وتجعل عملية الحوصلة أكثر تعقيدا. كما أنه لا يخدم هدف التركيز علـــى المبتغـــى الأول للبحث، ومن شأنه أن يعطي بعدا آخر. لهذا فضل تركها لاقتراحها كمواضيع قابلة للمعالجة وإمكانيـــة طرحهـــا كإشكاليات جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية ومن ضمن هذه المواضيع نذكر :

- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية.
- إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون.
- أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات.
- إدارة المعرفة ودورها في إعداد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- إدارة المعرفة والإبداع الإداري.
- واقع وآفاق إدارة المعارف بالمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائـــمة المراجـــــــع

المـــــــراجع باللـــغة العربـــية :

الكتب :

1- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، **دراسة السوق**، ط1، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.

2- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، **منهجية إدارة المعرفة : مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول ألاسكوا الأعضاء**، نيويورك، 2004.

3- إبراهيم رمضان الديب، **بحث في إدارة المعرفة**، ط 1، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك.

4- إسماعيل السيد، **التسويق**، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.

5- برافين جوبتا، ترجمة : أحمد المغربي، **الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

6- ثامر البكري، **إستراتيجية التسويق**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

7- حسين عجلان حسن، **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

8- درمان سليمان صادق، **بحث حول العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.

9- ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

10- ردينة عثمان يوسف، **الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق**، ط1، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.

11- ريتشار ويتلي وديان هيسان، **الإدارة بالعملاء: إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية**، ط1، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 1998.

12- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

13- طاهر الغالبي وآخرون، **إستراتيجية الأعمال : مدخل تطبيقي**، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

14- طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال**، **ط 9**، المتحدة للنشر، مصر، 1999.

15- كلود فوسلر، بيتر جيمس، ترجمة : علاء أحمد صالح، **إدارة البيئة**، ط1، مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك، الجيزة، مصر، 2001.

16- محمد الصيرفى، **سلسلة التدريب الإداري : إدارة الأفكار**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

17- محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق : مدخل سلوكي**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

18- محمد فريد الصحن، **التسويق : المفاهيم والاستراتيجيات**، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.

19- محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

20- محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

21- محمود جاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق : مدخل كمي وتحليلي**، ط 2، دار الحامد، الأردن، 2007.

22- محسن أحمد الخضيري، **اقتصاد المعرفة**، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.

23- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، ط 2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

24- نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

25- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، **التسويق الصناعي، ط 1**، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.

26- نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية : المفهوم – الأهمية – التحديات**، ط 1، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.

27- فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، ط 1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

28- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، **"التسويق"**، الجزء الثالث، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2002.

29- فيليب كوتلر، ترجمة : بابكر، فيصل عبد الله، كوتلر يتحدث عن التسويق : **كيف ننشئ الأسواق ونغزوها ونسيطر عليها، ط3**، مكتبة جرير، الرياض، 2004.

30- صلاح الدين الكبسي، **إدارة المعرفة**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

31- سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة : المفاهيم – النظم – التقنيات**، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

32- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

33- عبد الرحمان توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة : وضع إستراتيجية تسويقية**، ط1، مركز بميك للخبرات المهنية، مصر، 2003.

34- عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.

35- عبيد عنان وآخرون، **مبادئ التسويق**، ط1، كلية التجارة، جامعة عين شمس،2001.

36- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

37- عصام الدين أبو عقلة، **التسويق : المفاهيم والاستراتيجيات بين النظرية والتطبيق، الجزء الأول**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

38- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2005.

المجلات والدوريات :

1- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، **تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** (المديرية الجهوية ورقلة) مجلة الباحث، العدد 07،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010/2009.

2- مجلة التجارة العربية- البريطانية، **الصناعات الدوائية**، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، العدد 11، لندن، جويلية- أوت 1999.

3- نجوى عبد الصمد، **التسويق في عصر المعرفة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2007.

4- فضل صباح الفضلي، **العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع : دراسة تحليلية في دولة الكويت**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد 05، الكويت، 2003.

رســـائـــل جامـــعـــية :

1- الكبيسي صلاح الدين، إدارة **المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.

2- باسدرة توفيق سريع علي، **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006.

3- نوري منير، **التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية** (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

4- سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

5- وهيبة حسين داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007/2006.

الملتقيات والمؤتمرات الدولية :

1. أبو قارة، يوسف أحمد، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004.

2. أحمد بلالي، **تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003.

3. ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**، مقال مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 26-27 نيسان 2006.

4. حميد الطائي، عبد الإله أبو عياش، **إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية**، مقال مقدم إلى المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004.

5. رضا الكزدغلي، **إدارة المعرفة ومنظمات الأعمال بين الرؤية الإستراتيجية والمسار التطبيقي**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.

6. زكريا مطلع الدوري، يعرب عدنان حسين، **إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون**، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.

7. محمد أحمد الحراحشة، **دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار**، مقال مقدم إلى المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.

8. محمد بن عبد الله العوض، **استراتيجيات التسويق التنافسية : إطار جديد لمفهوم قويم**، محاضرة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وافاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002.

9. محمد مرعي مرعي، **إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة**، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 26 -27 افريل 2006.

10. مروان جمعة درويش، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري**، مقال مقدم إلى المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.

11. معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، **تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004.

12. موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق التميز**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

13. ميلود تومي، **إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003.

14. ناجي ذيب معلا، **إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي**، مقال مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2004.

15. سملالي يحضية، **تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية**، مقال مقدم للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

16. سناء عبد الكريم الخناق، **توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.

17. سناء عبد الكريم الخناق، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة**، مقال مقدم إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

تقـــاريـــر ووثـــائق أخرى:

1. أخبار صيدال، نشر إعلامية داخلية، العدد 6، جانفي 2003.
2. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 26، ديسمبر 2006.
3. أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد 27، فيفري 2007.
4. المنشورات الداخلية لمجمع صيدال، 2007.
5. منشورات صيدال، 2007.
6. وثائق داخلية من مجمع صيدال، 2009.

الـمراجــع باللـــغة الفـــرنـــســـية :

Les ouvrages :

1- André boyer et autres, **Panorma de la gestion**, édition organisation, paris, France, 1997.
2- Bois Deversy Jean Claude, **Le Marketing relationnel**, édition d'organisation, Paris, 2001.
3- CFP : DR, **La Gestion du Savoir dans la Fonction Public**, Ministère de la Fonctin Public, Canada.
4- Claude Dumeur, **Marketing**, 4éme édition, édition Dauoz, Paris, 2003.
5- Gérard Koenig, **De Nouvelles théories pour Gérer l'entreprise du XXIé siècle**, Edition, Economica,1999.
6- Guy audgier, **marketing pour l'entreprise**, Gualino édition, Paris, France, 2003.
7- Jacques Lendrevie, Denis Lindo**n, Marcator**, Dunod,8 édition, Paris, France, 2006.
8- Jean Jaque lambin, Ruben Chumpitaz, **Le Marketing stratégique et opérationnel**, 5ème édition, Dunod, Paris, 2003.
9- Jean Maurice Bruneau et Jean François pu Jos, **Le Management des Connaissance dans l'entreprise**, Les édition d'organisation, Paris, 1992.
10- Jean Supizet, **Le Management de la performance durable**, édition d'organisation, Paris, 2002.
11- Kotler et Dubois**, Marketing Management,** 11eme édition, Pearson Edition, France, 2004**.**
12- Kotler et Dubois**, Marketing management ,**10ème Edition ,Publi-union, Paris, France, 2002.
13- Malkohn Mc Donald, **Les Plans marketing. comment les etablir? comment les utiliser?** 5éme édition, De Boeck, Paris,2004.
14- M.Porter**, L'avantage Concurrentiel,** Inter Edition, Paris,1999**.**
15- M.S.oukil, **Pour un Management efficace de la recherche et development de l'innovation technologique en Algerie**, Ouvrage coordonné par .M.S.oukil, Recherche et developpement, CERIST,1999.
16- Mohamed Seghir Djetli, **Marketing Strategique**, Ibn Sina Edition, Alger, 2001.

17- Neil Glass, traduit de l'anglais par: eileen tyack-lignot**, Management les 10 Défis**, Editions d'organisation, paris,1998.
18- Paul Pinto, **La Performance Durable (remouwer avec les fondements des entreprises qui durent),** Dunod, Paris, 2003.
19- P.Amerien et autres, **Marketing: stratégies et pratiques**, Natan édition, Paris, France, 1997.
20- Peelen ed et autres, **Gestion de la relation client,** 2éme édition, Pearson éducation, Paris, 2006.
21- Philip Baumart, Organisation d'economie : **La Gestion Stratégique de la Connaissance**, Masson,1996 (Fiche de lecteure de Jean-Marc Jehanno).
22- Philipe kotler, Bernard Dubois, **Marketing management**, Publi-union ,10édition, Paris, France, 2002.
23- Pierre Alard, Damier. Dirringe**, La Stratégie de la relation client**, édition Dunod, Paris, 2000.
24- Rose Deing, **Knowledge Management : Methodes et Outils pour la Gestion des Connaissance**, 3ème edition, Dunod, 2003.
25- Yaves chirouse**, le marketing stratégique**, Marketing édition, Paris, France, 1995.
26- Y.Chirouze, **Le Marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement**, marketing mix et politique d'offre, Ellipses, Paris, 1995.

Les Revues :

1- Saidal info : Revue trimestrielle du Groupe Saidal, N° :4, 4 eme trimestre 2004.

Les Rapport :

1. Document Interne du Ministère de Santé et Population et de la Reforme Hospitalier,2007.
2. Document Interne de la Direction générale des Douane, 2008.
3. Document Interne, Unité Commerciale du Centre, Groupe Saidal.
4. Document Interne, Département étude de marché, Direction Marketing et l'information médical, Groupe Saidal.
5. Etude sur Les Prévisions de Demande, Direction Marketing et l'Information Médicale Groupe Saidal, Mai 2003.
6. Missions économiques: Le marché du médicament en Algérie, (Ambassade de France en Algérie), Aout 2004.
7. ONS,UNOP,CNLS, Douane, 2008.
8. Plan Stratégique a long terme 2002-2011, Groupe Saidal.
9. Rapport de gestion 2000, Groupe Saidal.
10. Rapport de gestion 2001, Groupe Saidal.
11. Rapport de gestion 2004, Groupe Saidal.
12. Rapport de gestion 2008, Groupe Saidal.
13. Saidal News, Bulletin d'information Interne du Groupe Saidal, N°01, Mmai 2002.
14. Saidal News, Bulletin d'information Interne du Groupe Saidal, N°06, Janvier 2003.
15. Saidal News, Bulletin d'information Interne du Groupe Saidal, N°14, Juin 2004.
16. Une étude sur les produits concurrents de Saidal, Département études de marché, Direction Marketing et l'information médical, Groupe Saidal, Decembre 2008.
17. UNOP: Rapport sur l'organisation du marché national des médicament, Septembre 2005.

المراجع باللغة الانجليزية :

Ouvrages :

1. Andrson kand kerr.c, **Customer relationship management**. Mc graw hill, New York, 2002.
2. Backer-Michal .J, **Marketing strategy and management**, 3 édition, Macmillan business, London, 2000.
3. Davenport. Hand and Prusokp, **Working Knowledge**, Harvard Business School, 1998.
4. Dibb sally and others, **marketing concepts and strategies**, A.S.D,1994.
5. J-kay,**Foundations of corporate succes**, oxford, oxford university press,1993.
6. Marquardt Michael J, **Building the Learning**, Organizations : Mastering the five elements for corporate Learning, David-Black, publishing company, USA, 2002.
7. Paul S.Liker, **Management Information Systems : A Strategic Leadership Approach**, The Dryden Press, Fortworth, 2000.
8. Philip kotler, **kotler on marketing how to create and dominate marrkets**, the free press, INC, U S A, 1999.
9. Philip kotler, Galy Armstrong, **Principles of marketing**, 11thd, how jersy, Pearson prentice hall, 2005.
10. Wiig, Karl M, **Comprehensive Knowledge management**, Working paper, Knowledge Research Institue, Arlington, Texas,1999.

Revues :

1- Ahmed Mohammed ant Other, A **Proposed Framwork for Measuring Firm Innovativeness In The Housing Indystry**, The International Journal of Organizational Innovation, vol 2, num 2,fall 2009.

2- Atul Gupta and Jason MC Daniel, **Creating competitive Advantage by effectively Managing Knowledge : A framework for Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management, volume 10, Number 4, 2006.

Seminaries :

1. Bueren,A and others**, Customer Knowledge Management -Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management**, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004.
2. Gebert Henning and others**, Towards customer knowledge management : integration customer relationship management and knowledge management concepts,** The second international conference on electronic business , Tapei, Taiwan, 10-13 december 2002.

مواقع الانترنيت:

1- www.elmaghraby.com/moalafty/7.pdf

2- سعد مرزوق العتيبي، **إدارة المعرفة**، www.tootshamy.com

3- www.aljazirah.com.sa

4- Madame Lambert, Le **Knowledge Management**, Université de Metz-Nancy2, DESS Psychologie de travail et nouvelle technologies, www.hrdiscussion.com

5- www.free-zones.gov

6- يوروماتيك، **برامج وورش عملية وتطبيقية حول الإبداع الإداري في التنظيم والتخطيط والتنسيق**، www.ibhhath.com/index/pdf

7- وليد غانم، **الإبداع في الإدارة العامة**، www.2jaar.com/forum/doc

8- محمد عبد الله المغربي، **الإبداع والابتكار في الإدارة العامة**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com

9- http://www.balagh.com

10- محمد نجيب عبد الواحد، **التجديد والابتكار التقاني بين المعلوماتية والجامعات**، مجلة المعلوماتية، العدد 9، 2006، http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle&issuenb

11- طارق خلاف، **ورقة عمل حول دور الإبداع والابتكار في توليد المعرفة**، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، www.edu.gov.sa/portal/userd/pdf

12- محمد جمال الشاهد، **التخطيط الاستراتيجي للتسويق وفوائده**، http ://www.aydina.kenanaonline.com/topics

13- قلش عبد الله، **اتجاهات حديثة في الفكر الإداري مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 35،2007. http://www.ultum .nl /c105 .html

14-group xl, **la sotisfaction client**, http://www.xl .fr/group xl /expérience .adp

15- www.Leem.org

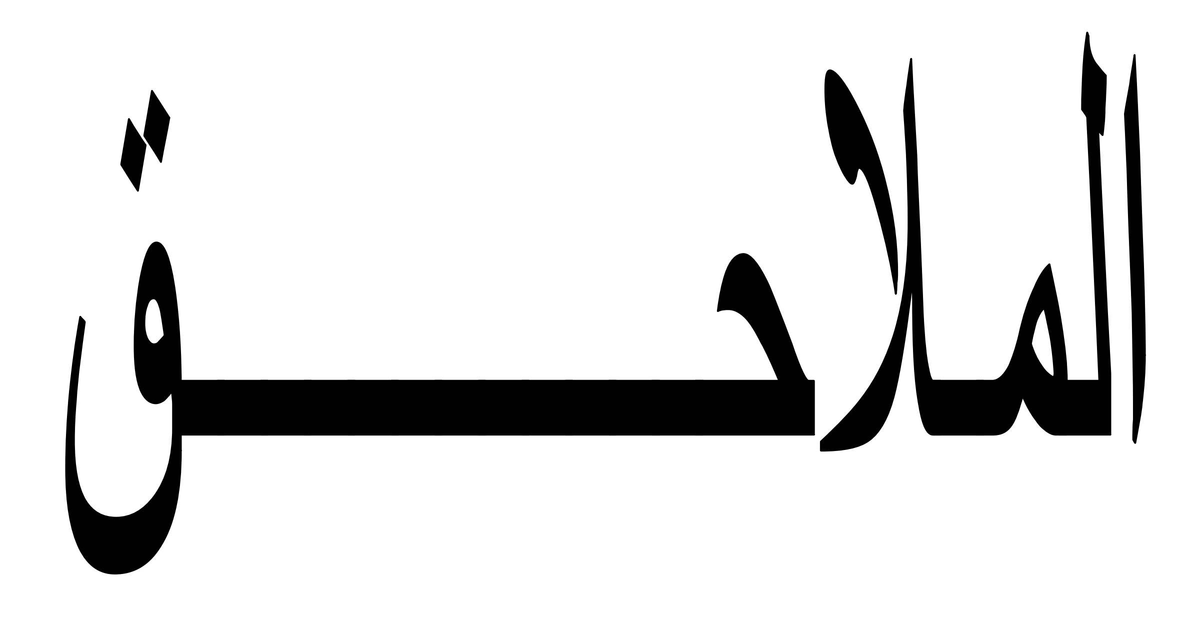
16- Nissa Hammad, Marché du médicament en Algérie**,** www.algerie-dz.com

17_ www.somedial.dz

18-MSP, www.ands.dz

19- www.ons.dz

20- www.groupsaidal.dz


الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

وزارة الـــتـــعـلـيـم الـــعـــالـــي والـبـــحـــث الــعـــلـمـــي

جـــــامـــــعـــة الــحـــاج لـــخـــضـــر
بـــاتـــنـــــة

كــلـيــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتجارية
وعلـــوم التسييـــــر

استبيـــــان حـــول

إدارة المعـــرفة ودورهـــا في بنـــاء الاستــــراتيجيات التســـويقية
دراسة ميـــدانية بالمجمـــع الصنـــاعي صيـــــدال

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، والغرض منها هو وضع أداة للقياس تستخدم في إعداد مذكرة ماجستير بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية – دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال" في تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة.

آملين أن تمنحوها جزء من وقتكم الثمين، بالتفضل بملأ فقرات الإستبانة بالإجابة بدقة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة وهذا نظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي.

وتفضلـــوا بقبـــول فـــائـــق التقـــدير والاحتـــرام.

إعداد الباحث :
بوزناق حسن

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :
عيسى مرازقة

السنـــة الجـــامعية
2010/2009

القسم الأول : يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المناسب والذي يسمح لنا بقياس العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال.

العبـــــــــــــــارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
عمليات إدارة المعرفة بالمجمع					
أ- **اكتساب المعرفة عن طريق** : 1- الاستكشاف عبر الانترنيت					
3- مستوى الخبرات والمهارات (الكفاءات الداخلية)					
52- رصد المعرفة المتخصصة من خلال قطاع صنع الأدوية					
53- السعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية					
ب-**توليد المعرفة** : يتم توليد المعرفة لدى إدارة المجمع بناء على :					
1- تحليل المعرفة المتاحة في المجمع					
2- إبداع العاملين في المجمع					
3- استئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها					
4- إنشاء وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة					
5- اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة					
ج- **خزن المعرفة** :يعتمد المجمع في تخزين المعرفة على :					
1- الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيزهم وتشجيعهم					
2- الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها					
3- الأرشيف والمستندات الورقية					
د- **توزيع المعرفة** : يتم توزيع المعرفة داخل المجمع من خلال :					
1- استخدام الانترنيت					
2- النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة					
3- عقد المؤتمرات والندوات الداخلية					
4- برامج التدريب					
5- إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد					
هـــ- **تطبيق المعرفة** : ويتم تطبيق المعرفة من خلال :					
1- فرق متعددة الخبرات الداخلية					
2- مقترحات الخبير الداخلي					
3- التدريب ضمن فرق من خلال خبراء متمرسين					
4- نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة					
الاستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداما بالمجمع					
أ- **التوجه نحو الزبون** : يتم التوجه نحو الزبون بالمجمع من خلال :					
1- كسب ثقة وولاء الزبون أكثر من المنافسين					
2- السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن					
3- إدارة العلاقة مع الزبون					
ب- **المزيج التسويقي** : يتم من خلال :					
1- تكامل العناصر الأربعة (المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير)					
2- سياسة تطوير المنتجات من خلال الاهتمام بالجودة					

العبـــــــــــارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
3- التركيز على وظيفة البحث والتطوير					
4- إعطاء أفضلية السعر مقارنة بالمنافسين					
5- تعزيز شبكة التوزيع بإنشاء وحدات تجارية على مستوى الوطن					
6- التركيز على سياسة الترويج (الإشهار، تنشيط المبيعات)					
ج – **استراتيجيات التسويق التنافسية** • **إستراتيجية القيادة في التكلفة** : وتتم من خلال : 1. الشراء بكميات كبيرة لتقليل التكاليف					
2. اختيار المواد الخام المحلية مما يقلل من التكاليف					
3. إتباع سياسة خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها					
4. يحرص المجمع على ضبط تكاليف الترويج					
5. الحرص على تخفيض تكاليف التوزيع					
• **إستراتيجية التميز** : وتتم من خلال : 1- الإنفاق على الأبحاث والدراسات لتحقيق التميز					
2- إدراك الزبون لجودة منتجاتنا					
3- تحقيق التميز من خلال توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون					
4- التميز بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب بها الزبون					
5- التميز بتوفير المنتجات لمختلف فئات الزبائن					
6- القيام بحملات ترويجية مكثفة لتحقيق التميز					
• **إستراتيجية التركيز** : وتتم من خلال : 1- توفير الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل					
2- موارد المجمع للسماح له بخدمة قطاع سوقي محدد					
3- جوهر المنافسة الذي هو البحث عن قطاع سوقي محدد ليحقق فيه المجمع ميزة تنافسية					
4- تحقيق المجمع السيطرة على التكاليف في حالة العمل في قطاع سوقي محدد					
5- تحقيق المجمع التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد					
د- **تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن** : يتم من خلال : 1- توفر بيانات عن الأسواق والمنافسة والعملاء					
2- القيام بالتفاوض مع الزبائن					
3- الحصول على معرفة الزبون					
4- المحافظة على المواقف الايجابية للزبائن اتجاه علامة المجمع					
5- إدارة شكاوى الزبائن بشكل فعال					

القسم الثاني : بيـــــــانـــــــات شخصيـــــــــــــــــة

1- **الجنـــس** : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- **الســـن** : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3- **المـؤهل العلمـي** : ☐ ثانوي أو أقل ☐ جامعي أو أكثر

4- سنـــوات الخبـرة في المجمـع : ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

5- المـــوقع الـوظيفـي : ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مدير إدارة

☐ أخرى يرجى ذكرها ....

الملحق رقم (02)

LES 20 PREMIERS GROUPES PHARMACEUTIQUES MONDIAUX
EN 2008 (structure 2008/2009)

Source : Pharmaceutical Executive 2009

GROUPES		CA 2008 (milliards de $)	Parts de marché en %
1. Merck & Co	(EU)	17.4	5.1 %
2. Pfizer	(EU)	14,9	4,4 %
3. Astra - Zeneca	(Suè/GB)	14,8	4,4 %
4. Bristol - Myers Squibb	(EU)	14,3	4,2 %
5. Glaxo - Wellcome	(GB)	13,8	4,1 %
6. Aventis	(Fra/All)	13,5	4,0 %
7. SmithKline Beecham	(GB)	11,6	3,4 %
8. Novartis	(Sui)	11,4	3,4 %
9. Johnson & Johnson	(EU)	10,7	3,2 %
10. Eli Lilly	(EU)	10,0	3,0 %
11. Roche	(Sui)	9,9	2,9 %
12. American Home Product	(EU)	9,6	2,8 %
13. Warner – Lambert	(EU)	8,0	2,4 %
14. Schering Plough	(EU)	7,7	2,3 %
15. Pharmacia & Upjohn	(Suè / EU)	6,9	2,0 %
16. Takeda	(Jap)	5,8	1,7 %
17. Bayer	(All)	5,4	1,6 %
18. BASF	(All)	5,3	1,6 %
19. Sanofi - Synthélabo	(Fra)	5,2	1,5 %
20. Boehringer Ingelheim	(All)	4,9	1,4 %

Marché pharmaceutique mondial en 2008 : 338 milliards de $

الملحق رقم (03)

LES DERNIERS GRANDS RAPPROCHEMENTS DANS L'INDUSTRIE 2002PHARMACEUTIQUE MONDIALE DEPUIS

Source : SNIP 2008

2002	
Roche (Sui)	Syntex (EU)
Sanofi (Fra)	Sterling Winthrop (EU)
American Home Products (EU)	American Cyanamid (EU)
SmithKline Beecham (GB)	Sterling OTC (EU)
Bristol - Myers - Squibb (EU)	UPSA (Fra)
2003	
Glaxo (GB)	Wellcome (GB)
Hoechst - Roussel (All)	Marion Merrell Dow (EU)
BASF (All)	Boots Pharma (GB)
Rhône-Poulenc Rorer (Fra)	Fisons (GB)
Pharmacia (Suè)	Upjohn (EU)
2004	
Ciba-Geigy (Sui)	Sandoz (Sui)
2005	
Roche (Sui)	Boehringer Mannheim (All)
Nycomed (Nor)	Amersham (GB)
2006	
Sanofi (Fra)	Synthélabo (Fra)
American Home Product (EU)	Monsanto (EU)
Zeneca (GB)	Astra (Suè)
2007	
Rhône-Poulenc Rorer (Fra)	Hoechst Marion Roussel (All)
2008	
Glaxo Wellcome (GB)	SmithKline Beecham (GB)
Pfizer (EU)	Warner - Lambert (EU)
Pharmacia & Upjohn (Suè / EU)	Monsanto (EU)

الملــــحق رقم (04)

- DEPENSES TOTALES DE SANTE EN % DU PIB ANNEE EN 2008 POUR LES PRINCIPAUX PAYS :

PAYS	PIB / habitant en $	Dépenses de santé par habitant en $	Dépenses de santé en % du PIB
Luxembourg	37 613	2.215	5,9
USA	30 625	4 178	13,6
NORVEGE	27 187	2 330	8,6
SUISSE	26 782	2 794	10,4
DANEMARK	25 588	2 133	8,3
ISLAND	25 386	2 103	8,3
Canada	24 368	2 312	9,5
PAYS BAS	24 119	2 070	8,6
AUSTRALIE	23 998	2 036	8,5
JAPON	23 873	1 822	7,6
Autriche	23 872	1 968	8,2
Belgique	23 566	2 081	8,8
Allemagne	22 951	2 424	10,6
Irlande	22 587	1 436	6,4
FINLANDE	21 741	1 502	6,9
France	21 721	2 055	9,5
ROYAUME UNI	21 675	1 461	6,7
Italie	21 312	1 783	8,4
SUEDE	20 867	1 746	8,4
NOUVELLE ZELANDE	17 625	1 424	8,1
Espagne	17 257	1 218	7,1
Portugal	17 787	1 237	7,8
COREE DU SUD	14 471	730	5,0
GRECE	14 095	1 167	8,3
REP TCHEQUE	13 004	930	7,2
HONGRIE	10 373	705	6,8
POLOGNE	7 704	496	6,4

الملحق رقم (05)

Principaux producteurs locaux des médicaments

ALPHARM « ORAN » : conditionnement des formes sèches et liquides stériles et non stériles de classe Antibiotiques,

AIMM « Kouba Alger » conditionnement des formes sèches et aérosols,

GPA « Oran » conditionnement des formes semi-pateuses,

IMA « Alger » Fabrication des Sirops,

ISOPHARM « Constantine » Fabrication des sirops,

KRG Pharma « Alger » Fabrication des Sirops et des formes sèches,

LBA « Alger » Fabrication des formes sèches et conditionnement des injectables,

LPA « Boumerdès » Fabrication des formes sèches, sirops, suppositoires, Ampoules buvables,

LAD Pharma « Blida » Fabrication des formes sèches, sirops, Pâteuse, Ampoules buvables,

LAM « Alger » Fabrication des sirops,

PHARMAGHREB « Tiaret » Fabrication des formes solutions, pâteuses, et sirops,

PHARMALIANCE « Alger » Fabrication des formes sèches,

PHDH « Alger » Fabrication des Solutions antiseptiques,

SOPHAL « ORAN » Conditionnement des formes sèches,

SOPHARMAL « Oran » Fabrication des formes sèches et pâteuses, et conditionnement des formes liquides non stériles,

MEDIFARMAL « SETIF » Conditionnement des formes sèches, injectables, pommades et suppositoires,

SOPROPHAL « Alger » Fabrication des formes sèches et aérosols,

LABO Pharmacien «B.B.ARRERIDJ » conditionnement des injectables et sirops,

LABO SALEM « SETIF » Fabrication des formes suppositoires et conditionnement des formes sèches,

GROUPE SANTE « Alger» conditionnement des formes sèches,

RHUMEL PHARM « Constantine »

GEOPHARM « ORAN »,

BIOGALENIC « CONTANTINE »

PHARMAGEN « ALGER »

STREMED « ALGER »

SANAMED « Alger »

IPESA « Oran »

LABO MECHERI « OUM EL BOUAGHI »

MEDICOMP « Alger »

BIOPHAR « Constantine »

الملحق رقم (06)

Principales Maladies :

Principales Maladies Recensées	Nombre	%
Hyper Tension Artérielle (HTA)	**1 274**	17,2%
Rhumatismes	**820**	11,1%
Asthme	**751**	10,1%
Diabète	**508**	6,9%
Bronchite chronique	**463**	6,2%
Handicaps sensoriels	**450**	6,1%
Ulcères gastro-duodénaux	**441**	6,0%
Maladies mentales	**428**	5,8%
Cardiopathies	**396**	5,3%
Lithiase vésiculaire	**296**	4,0%
Eczémas	**217**	2,9%
Goître	**214**	2,9%
Affections congénitales	**201**	2,7%
Hernies	**194**	2,6%
Epilepsie	**189**	2,6%
Tuberculose	**151**	2,0%
Paralysies	**133**	1,8%
Litiases rénales	**127**	1,7%
Insuffisance rénale chronique	**68**	0,9%
Tumeurs	**45**	0,6%
Amputations	**43**	0,6%
TOTAL	**7 49**	

Prévalences pour 1000.000 Habitants

Les Motifs d'Hospitalisation	Nombre	%
Accouchements	1396	41,5%
Appareil digestif	409	12,2%
Appareil respiratoire	234	7,0%
Traumatismes - brûlures	231	6,9%
Maladies infectieuses et parasitaires	220	6,5%
Système nerveux-sens	144	4,3%
Appareil génito-urinaire	142	4,2%
Appareil cardio-vasculaire	123	3,7%
Maladies endocriniennes	69	2,1%
Système ostéo-articulaire	68	2,0%
Tumeurs	59	1,8%
Troubles mentaux	51	1,5%
Peau	37	1,1%
Maladies du sang	29	0,9%
Anomalies congénitales	24	0,7%
Autres	127	3,8%
TOTAL	**3363**	

Source : Revue Algérie Santé. N°3. janvier, février. 2008

الملحق رقم (07)

CAPACITE DE PRODUCTION DU GROUPE SAIDAL UM : En Milliers d'UV

Formes	Filiales PHARMAL			Filiale BIOTIC			Filiale ANTIBIOTICAL	Total Capacité Groupe SAIDAL
	Annaba	**Const.**	**DEB**	**El-Harr.**	**GDC**	**Cherch.**	**Comp.**	
Comprimés	4 000		18 250	3 520	2 600		3 000	31 370
Gélules	700		6 000				8 000	14 700
Poudre p/Sus							3 000	3 000
Pdre p/Inject.							27 000	27 000
Poudre Orale								0
Sirops		16 000	4 000	3 520			3 000	26 520
Gouttes			2 500					2 500
Inject.							3 000	3 000
Solut.Massifs					8 420			8 420
Sol.Hémodial						240		240
Solutions			600	1 144				1 145
Ampoul. Buv.					2 600			2 600
Pommades								0
Crèmes			2 500	8 316			6 000	16 816
Gels								0
Dentifrices			4 000					4 000
Suppositoires								4 000
Total Capacité	**4 700**	**16 000**	**37 251**	**16 500**	**17 620**	**240**	**53 000**	**145 071**
Total Filiale	**57 951**			**34 120**			**53 000**	

الملحق رقم 08 : التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة المعرفة

متغيـــــــرات إدارة المــعرفـــــــة		درجة قياس الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
اكتساب المعرفة	1- الاستكشاف عبر الانترنيت	01	02	12	29	06	3.74	0.803
	4- مستوى الخبرات والمهارات (الكفاءات الداخلية)	00	02	08	29	11	3.98	0.742
	54- رصد المعرفة المتخصصة من خلال قطاع صنع الأدوية	00	01	12	23	14	4.00	0.782
	55- السعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية	02	00	01	32	15	4.16	0.817
توليد المعرفة	56- تحليل المعرفة المتاحة في المجمع	00	06	05	23	16	3.98	0.958
	57- إبداع العاملين في المجمع	01	05	05	26	13	3.90	0.974
	58- استئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها	00	04	08	23	15	3.98	0.892
	59- إنشاء وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة	02	04	11	15	18	3.86	1.125
	60- اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة	01	04	06	24	15	3.96	0.968
خزن المعرفة	61- الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيزهم وتشجيعهم	04	07	10	18	11	3.50	1.216
	62- الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها	01	03	03	24	19	4.14	0.926
	63- الأرشيف والمستندات الورقية	00	01	09	33	07	3.92	0.634
توزيع المعرفة	64- استخدام الانترنيت	05	02	07	23	13	3,74	1.192
	65- النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة	02	02	03	28	15	4.04	0.947
	66- عقد المؤتمرات والندوات الداخلية	03	03	04	25	15	3.92	1.085
	67- برامج التدريب	03	05	06	20	16	3.82	1.173
	68- إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد	05	06	11	16	12	3.48	1.266
تطبيق المعرفة	69- فرق متعددة الخبرات الداخلية	02	04	07	28	09	3.76	0.981
	70- مقترحات الخبير الداخلي	02	04	09	23	12	3.78	1.036
	71- التدريب ضمن فرق من خلال خبراء متمرسين	03	04	04	25	14	3.86	1.107
	72- نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة	03	06	05	23	13	3.74	1.157

الملحق رقم 09 : التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الاستراتيجيات التسويقية

	متغيرات الاستراتيجيات التسويقية	لا أتفق تماما (العدد)	لا أتفق (العدد)	محايد (العدد)	أتفق (العدد)	أتفق تماما (العدد)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه نحو الزبون	73-كسب ثقة وولاء الزبون أكثر من المنافسين	03	02	09	19	17	3.88	1.136
	74- السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن .	01	04	06	16	23	4.10	1.074
	75- إدارة العلاقة مع الزبون	02	05	06	15	22	3.98	1.186
المزيج التسويقي	76-تكامل العناصر الأربعة (المنتج ، التوزيع ، الترويج ، التسعير)	02	00	05	23	20	4.18	0.919
	77- سياسة تطوير المنتجات من خلال الاهتمام بالجودة	01	01	07	22	19	4.14	0.881
	78- التركيز على وظيفة البحث والتطوير	00	06	09	18	17	3.92	1.007
	79- إعطاء أفضلية السعر مقارنة بالمنافسين	03	00	13	21	13	3.82	1.024
	80- تعزيز شبكة التوزيع بإنشاء وحدات تجارية على مستوى الوطن	01	01	09	21	18	4.08	0.900
	81- التركيز على سياسة الترويج (الإشهار، تنشيط المبيعات)	01	03	07	17	22	4.12	1.003
إستراتيجية القيادة في التكلفة	82- الشراء بكميات كبيرة لتقليل التكاليف	04	06	13	19	08	3.42	1.144
	83- اختيار المواد الخام المحلية مما يقلل من التكاليف	05	06	12	19	08	3.38	1.193
	84- إتباع سياسة خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها	03	13	10	14	10	3.30	1.233
	85- يحرص المجمع على ضبط تكاليف الترويج	01	04	15	23	07	3.62	0.901
	86- الحرص على تخفيض تكاليف التوزيع	02	05	13	24	06	3.54	0.973
إستراتيجية التميز	87-الإنفاق على الأبحاث والدراسات لتحقيق التميز	01	04	13	22	10	3.72	0.948
	88- إدراك الزبون لجودة منتجاتنا	01	02	10	17	20	4.06	0.978
	89- تحقيق التميز من خلال توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون	02	01	12	21	14	3.88	0.982
	90- التميز بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب بها الزبون	02	00	09	20	19	4.08	0.966
	91-التميز بتوفير المنتجات لمختلف فئات الزبائن	00	03	13	20	14	3.90	0.886
	92-القيام بحملات ترويجية مكثفة لتحقيق التميز	01	04	09	22	14	3.88	0.982

متغيرات الاستراتيجيات التسويقية		درجة قياس الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
إستراتيجية التركيز	93- توفير الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل	01	04	09	25	11	3.82	0.941
	94- موارد المجمع للسماح له بخدمة قطاع سوقي محدد	04	02	16	21	07	3.50	1.055
	95- جوهر المنافسة الذي هو البحث عن قطاع سوقي محدد ليحقق فيه المجمع ميزة تنافسية	00	01	16	25	08	3.80	0.728
	96- تحقيق المجمع السيطرة على التكاليف في حالة العمل في قطاع سوقي محدد	02	03	16	23	06	3.58	0.883
	97- تحقيق المجمع التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد	03	03	16	21	07	3.54	0.973
تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن	98-توفر بيانات عن الأسواق والمنافسة والعملاء	00	03	11	24	12	3.90	0.839
	99- القيام بالتفاوض مع الزبائن	00	02	10	20	18	4.08	0.853
	100- الحصول على معرفة الزبون	01	00	11	23	15	4.02	0.845
	101- المحافظة على المواقف الايجابية للزبائن اتجاه علامة المجمع	01	04	03	26	16	4.04	0.947
	102- إدارة شكاوى الزبائن بشكل فعال	01	03	07	20	19	4.06	0.978

الملحق رقم : 10

Statistics

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة في المجمع	الموقع الوظيفي
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	1.46	2.68	1.92	2.16	3.64
	Std. Deviation	.503	.819	.274	.934	.631

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	54.0	54.0	54.0
	أنثى	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	8.0	8.0	8.0
	30-40 سنة	15	30.0	30.0	38.0
	40-50 سنة	24	48.0	48.0	86.0
	أكثر من 50 سنة	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	4	8.0	8.0	8.0
	جامعي أو أكثر	46	92.0	92.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة في المجمع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	14	28.0	28.0	28.0
	سنوات 10 -05 من	18	36.0	36.0	64.0
	سنة 15-10 من	14	28.0	28.0	92.0
	سنة 15 من أكثر	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الوظيفي الموقع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام مدير	1	2.0	2.0	2.0
	عام مدير مساعد	1	2.0	2.0	4.0
	مديرية مدير	13	26.0	26.0	30.0
	ذكرها يرجى أخرى	35	70.0	70.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	51

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
اكتساب المعرفة1	192.86	966.939	0.315	0.968
اكتساب المعرفة2	192.62	961.383	0.464	0.968
اكتساب المعرفة3	192.60	957.592	0.518	0.967
اكتساب المعرفة4	192.44	958.456	0.478	0.968
توليد المعرفة1	192.62	953.220	0.493	0.968
توليد المعرفة2	192.70	945.561	0.614	0.967
توليد المعرفة3	192.62	964.200	0.331	0.968
توليد المعرفة4	192.74	948.564	0.483	0.968
توليد المعرفة5	192.64	940.031	0.713	0.967
خزن المعرفة1	193.10	933.235	0.654	0.967
خزن المعرفة2	192.46	944.172	0.673	0.967
خزن المعرفة3	192.68	975.814	0.179	0.968
توزيع المعرفة1	192.86	934.817	0.646	0.967
توزيع المعرفة2	192.56	953.680	0.491	0.968
توزيع المعرفة3	192.68	934.018	0.725	0.967
توزيع المعرفة4	192.78	929.726	0.730	0.967
توزيع المعرفة5	193.12	937.781	0.567	0.967
تطبيق المعرفة1	192.84	938.423	0.731	0.967
تطبيق المعرفة2	192.82	938.559	0.688	0.967
تطبيق المعرفة3	192.74	939.462	0.628	0.967
تطبيق المعرفة4	192.86	924.245	0.820	0.966

	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted
التوجه نحو الزبون1	192.72	934.655	0.682	0.967
التوجه نحو الزبون2	192.50	928.663	0.817	0.966
التوجه نحو الزبون3	192.62	931.791	0.692	0.967
المزيج التسويقي1	192.42	944.167	0.678	0.967
المزيج التسويقي2	192.46	946.172	0.671	0.967
المزيج التسويقي3	192.68	952.181	0.485	0.968
المزيج التسويقي4	192.78	949.440	0.520	0.968
المزيج التسويقي5	192.52	948.255	0.618	0.967
المزيج التسويقي6	192.48	935.520	0.763	0.967
استراتيجية القيادة في التكلفة1	193.18	953.579	0.402	0.968
القيادة في التكلفة2	193.22	944.053	0.516	0.968
القيادة في التكلفة3	193.30	936.214	0.604	0.967
القيادة في التكلفة4	192.98	945.775	0.663	0.967
القيادة في التكلفة5	193.06	952.262	0.501	0.968
استراتيجية التميز1	192.88	949.944	0.555	0.967
استراتيجية التميز2	192.54	936.907	0.759	0.967
استراتيجية التميز3	192.72	940.614	0.693	0.967
استراتيجية التميز4	192.52	942.867	0.666	0.967
استراتيجية التميز5	192.70	952.418	0.550	0.967
استراتيجية التميز6	192.72	947.144	0.582	0.967
استراتيجية التركيز1	192.78	951.114	0.539	0.967
استراتيجية التركيز2	193.10	945.929	0.559	0.967
استراتيجية التركيز3	192.80	956.041	0.593	0.967
استراتيجية التركيز4	193.02	951.040	0.578	0.967
استراتيجية التركيز5	193.06	947.731	0.578	0.967
تسويق العلاقات1	192.70	952.459	0.582	0.967
تسويق العلاقات2	192.52	947.724	0.663	0.967
تسويق العلاقات3	192.58	945.065	0.722	0.967
تسويق العلاقت4	192.56	943.680	0.666	0.967
تسويق العلاقات5	192.54	938.988	0.724	0.967

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	50	3.8695	.63216	.08940

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	9.726	49	.000	.86952	.6899	1.0492

*

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A2	50	3.8447	.64017	.09053

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A2	9.330	49	.000	.84467	.6627	1.0266

Correlations

Correlations

		A1	A3	A4	A5	A6	A7	A8
A1	Pearson Correlation	1.000	.707**	.725**	.669**	.734**	.693**	.750**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50.000	50	50	50	50	50	50
A3	Pearson Correlation	.707**	1.000	.722**	.471**	.785**	.508**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000
	N	50	50.000	50	50	50	50	50
A4	Pearson Correlation	.725**	.722**	1.000	.409**	.768**	.527**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.000	.000
	N	50	50	50.000	50	50	50	50
A5	Pearson Correlation	.669**	.471**	.409**	1.000	.518**	.690**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.003		.000	.000	.001
	N	50	50	50	50.000	50	50	50
A6	Pearson Correlation	.734**	.785**	.768**	.518**	1.000	.707**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50.000	50	50
A7	Pearson Correlation	.693**	.508**	.527**	.690**	.707**	1.000	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50.000	50
A8	Pearson Correlation	.750**	.774**	.802**	.442**	.743**	.530**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).